

# APUNTES

## DE ESTUDIO

### CASOS EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES QUE OPERAN EN EL PERÚ

Tomo V

Isabel Miyashiro Miyashiro  
Compiladora



CENTRO DE INVESTIGACION (CIUP)  
UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

## Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú

Serie: Apuntes de Estudio No. 11

# **CASOS EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES QUE OPERAN EN EL PERÚ**

**Tomo V**

**Isabel Miyashiro Miyashiro  
Compiladora**

© Universidad del Pacífico  
Centro de Investigación  
Avenida Salaverry 2020  
Lima 11, Perú

**CASOS EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES  
QUE OPERAN EN EL PERÚ,  
TOMO V**

Isabel Miyashiro Miyashiro – Compiladora

1a. Edición: agosto 1993, julio 1994, mayo 1995

Diseño de la carátula: M & B CREATIVOS

**BUP - CENDI**

**Casos en administración de organizaciones que operan en el  
Perú, tomo V** / Comp. Isabel Miyashiro Miyashiro. -- Lima : Centro  
de Investigación de la Universidad del Pacífico, 1995. --  
(Apuntes de Estudio ; 11)

/ADMINISTRACIÓN/ESTUDIOS DE CASOS/ORGANIZACIÓN  
DE LA EMPRESA/

65(076.5)

(CDU)

Miembro de la Asociación Peruana de Editoriales Universitarias y de Escuelas Superiores (APESU) y miembro de la Asociación de Editoriales Universitarias de América Latina y el Caribe (EULAC).

El Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico no se solidariza necesariamente con el contenido de los trabajos que publica.

Derechos reservados conforme a Ley.

# Índice

## Introducción

### **I.Caso: Departamento de Personal**

Anónimo - Agosto 1,992 .....11

### **II.Caso: Las Compañías Caracol y Fancy**

Marciso Armestar, Manuel Luna - Diciembre 1,992 .....15

### **III.Caso: Publired S.A.**

Teodoro Maury - Diciembre 1,992 .....23

### **IV.Caso: Expectativas y Realidades**

Carmen Iriarte - Diciembre 1,992 .....29

### **V.Caso: PAFSA**

Emilio García - Diciembre 1,992 .....35

### **VI.Caso: Nueva Dely S.A.**

César Hesse - Abril 1,992 .....41

### **VII.Caso: Las Galerías**

Paúl Aniya - Agosto 1,992 .....45

## **VIII.Caso: Fusiones y Confusiones**

Jorge Llosa - Diciembre 1,992.....49

## **IX.Caso: La Araña**

Marco Assureira - Diciembre 1,992 .....55

## **X.Caso: La Peruanita S.A.**

Anónimo - Agosto 1,992.....61

# Introducción

Una de las preocupaciones que la Universidad del Pacífico ha mostrado a lo largo de los años es la de formar profesionales capaces de poseer una actitud de crítica constructiva y la de motivarlos a realizar las mejoras y los cambios que las organizaciones que operan en el país requieren.

En muchas oportunidades, los alumnos consideran que las teorías que se imparten en las aulas son inaplicables, dadas las condiciones particulares en las que se desenvuelven las organizaciones en el Perú.

La presentación de casos reales de organizaciones que operan en nuestro medio ayuda a reforzar los aspectos teóricos e invita a adaptarlos, innovarlos y hasta a crearlos.

Al alumno se le recomienda que intente primero solucionar el caso en forma individual y que luego constate la solución que él plantea con la de sus otros compañeros, todo ello como un medio de aprendizaje para trabajar en equipo e ir desarrollando en él las capacidades de observación, síntesis, armonización de ideas, convencimiento, etc.

Los diez casos que se presentan en este texto constituyen parte de una serie, producto del aporte voluntario de los alumnos del Seminario de Administración General de la Escuela de Postgrado, durante el período enero 1986 a diciembre 1992. Estos pueden ser utilizados como material auxiliar tanto a nivel de



pregrado como a nivel de postgrado. Cabe destacar el hecho de que se logró reunir más de 190 casos.

Además de la selección de los casos peruanos en Administración, se ha elaborado una pequeña guía de uso y solución de casos. Esta guía está a disposición de los profesores, previa solicitud a los Decanos de la Facultad de Administración, de la Escuela de Postgrado o al Jefe del Departamento de Administración.

La profesora y compiladora desea manifestar su agradecimiento a los alumnos que contribuyeron con este proyecto. Asimismo, agradece el apoyo brindado por el Taller de Administración y Contabilidad Aplicada (TACAP) del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, a través de la Sra. Gina Pipoli de Butrón, a los alumnos Mariana Arias, Ana Sofía Romero, Sofía Rosales y José Briceño, quienes colaboraron en la etapa de selección y corrección inicial de los casos, así como la paciencia y simpatía de la Srta. Paola Cánepa, en la etapa de mecanografiado de los mismos.

Isabel Miyashiro Miyashiro  
Compiladora

# I

## Caso: Departamento de Personal

Terminaba el verano de 1991 y Juanita Pérez estaba feliz, todo estaba saliendo como lo tenía planeado. Un feliz matrimonio, un buen trabajo, y ahora estaba esperando su segundo bebé. Todos sus compañeros de la oficina se pondrían felices, incluyendo a Josefa, aunque no estaba muy segura de ello.

Juanita trabaja desde hace siete años en una compañía sólida de mucho prestigio. Inició sus labores como Asistente de la Coordinadora Administrativa, cargo que equivalía al de Secretaria del Gerente General. Su siguiente escaño era el de Secretaria de la Gerencia, y para ello fue contratada.

A los pocos meses que ella ingresó a la empresa, contrataron a un abogado que se ocuparía del Departamento Legal. Él trabajaría directamente con la Gerencia. Este puesto no había existido antes, así que se consideró conveniente que Juanita trabajase como Asistente de la Coordinadora y a su vez, como secretaria de este nuevo gerente. La experiencia que ella ganara iba a ser muy útil para la empresa.

Todo marchaba tal como se esperaba, Juanita era muy eficiente, dedicada, y supo absorber gran cantidad de trabajo. Juanita llegó a reemplazar satisfactoriamente a la Coordinadora Administrativa cuando ésta tuvo que ausentarse, hecho que ocurrió justo en el momento en que se producía un cambio en la Gerencia General. El nuevo Gerente General era muy exigente, pero Juanita no tuvo problemas para adaptarse a él. Sin embargo, existían ciertas discrepancias con el nuevo abogado. Ambos eran muy jóvenes y de carácter fuerte. El abogado era

considerado presumido y poco eficiente por el personal de la empresa. Por otro lado, la Gerencia tenía muy buena opinión de él, pues sus buenas calificaciones en Harvard no tenían por qué demostrar lo contrario.

Así, bajo esas circunstancias, Juanita enfermó. Fue internada en una clínica local y el diagnóstico fue *stress*.

Josefa, actual Gerente de Recursos Humanos, inició sus labores en la empresa hace 17 años. Comenzó como secretaria "Junior", luego pasó a ser secretaria del Gerente de Mercadeo y posteriormente a Asistente de la Jefa de Personal. Cuando la Jefa de Personal decidió retirarse, contrataron a un Gerente de Personal quien posteriormente se fue de la empresa. Es así como Josefa asumió sus labores con el cargo de Jefa de Personal. Se le asignó una asistente y ambas formaron el Departamento de Personal; sin embargo, esta persona renunció al término de un año aduciendo razones personales, pero es conocido que se le hacía demasiado difícil trabajar con Josefa por su carácter y su estilo de trabajo. Es entonces cuando Josefa decidió buscar una asistente entre las secretarías de la empresa, y le propuso el puesto a Juanita dada su eficiencia y el momento de tensión que ella estaba pasando con el nuevo abogado.

Esto significaba un ascenso para Juanita. El puesto de Asistente de Personal era superior al de Secretaria de Gerencia, aunque no al de Coordinador Administrativo, pero representaba mayores retos. Por otro lado, la propuesta le pareció interesante y aceptó, ya que además, había cursado estudios generales de administración.

Nunca fue fácil trabajar con Josefa, pese a que las relaciones siempre fueron aparentemente cordiales. Ambas tenían un carácter fuerte, y era común escuchar a Juanita decir: *"Tiene aires de gran gerente, se la pasa dando órdenes y no hace nada"*, *"Yo no soy su secretaria sino su asistente"*. Además, se comentaba también que muchos logros de Juanita no eran comunicados a la Gerencia, o en su lugar no eran adjudicados a ella. Por otro lado, hubo algunas discusiones serias entre ambas; sin embargo, se mantuvo esta relación por 5 años.

El personal de la empresa se daba cuenta de la tensa relación que existía en el Departamento, y más aun, no estaban satisfechos con los servicios que éste prestaba. Se sabía también que en la empresa el "recurso humano" tomaba vital importancia y que iban a realizarse cambios y avances sustantivos en ese aspecto. Existía cierta expectativa y se veía venir un proceso de cambio total.

La última en enterarse del embarazo de Juanita fue Josefa, y al saberlo, hubo en ella una mezcla de alegría, sorpresa y fastidio. Pensaba en los tres meses de licencia que tenía que otorgarle, fuera de lo que significa entrenar y trabajar con una persona nueva, en un proceso de cambio.

Desafortunadamente, Juanita llevó un mal embarazo. Al inicio tuvo descansos médicos prolongados durante los cuales, por el tipo de información que ella manejaba, tenía que ser reemplazada por una persona de mucha confianza. Se escogió a la secretaria de la División de Finanzas quien tenía diez años laborando para la empresa. Esta secretaria era una economista recién egresada que había estudiado esta carrera mientras trabajaba en la compañía, y a quien le habían ofrecido el puesto de asistente del departamento a muy corto plazo.

Los problemas del embarazo obligaron a Juanita a guardar cama aproximadamente 6 meses, por prescripción médica. La empresa que valoraba mucho a su recurso humano le brindó todas las facilidades: seguiría percibiendo su sueldo normal incluyendo los aumentos que se hicieran por costo de vida, así como también podía tomar la licencia que le correspondía. Había sido una empleada fiel y eficiente y eso había que recompensarlo.

Durante este tiempo la Secretaria de Finanzas continuó reemplazándola, involucrándose mucho en el proceso de cambio que se estaba dando en el departamento. Por su lado, el área de Finanzas perdía un valioso elemento; si bien habían reemplazado su labor secretarial contratando una nueva persona, la vacante que se le había ofrecido a corto plazo era necesaria, y no se sabía si cubrirla o no.

Surgieron muchos cambios en la compañía. El Departamento de Personal continuaba con su proceso de cambios favorables y Josefa recibió una promoción a Gerente de Recursos Humanos. Adicionalmente, por problemas de política de la empresa, se congeló el contrato de personal adicional. Ante esta situación, y viendo que la Secretaria de Finanzas estaba muy involucrada y entusiasmada con el proceso de cambio, Josefa le propone que se quede como su asistente: *"Tú sólo decídelo, yo luego hablo con la gerencia"*, fue parte del diálogo en ese momento. Josefa tenía en mente contar con una nueva asistente y que Juanita se encargara de la labor secretarial del departamento. Con la importancia que se le estaba dando a Recursos Humanos, su nuevo nombramiento, y el hecho de que esta nueva asignación de funciones no implicaba personal adicional, pensó que no debía haber obstáculo para su realización.

Juanita dio a luz un saludable bebé y se enteró de los cambios que pretendían realizarse. De Secretaria de Gerencia fue promovida a Asistente de Personal y hoy "degradada" a secretaria de departamento que equivalía a una posición Junior. Estaba muy desmotivada y consideraba en vano su entrega de 5 años al Departamento de Personal. Si bien ella no era profesional y la Secretaria de Finanzas sí, Josefa tampoco lo era, por lo cual eso no podía ser considerado un obstáculo en la carrera.

Por su parte el Gerente de Finanzas dejó que su secretaria tomase la decisión que deseara, pero sabía que si ella aceptaba el puesto en Recursos Humanos, él se quedaría sin el asistente que necesitaba, pues no se podía contratar personal. *"Preparamos a nuestra secretaria mucho tiempo y hoy se la llevan"* era el comentario general en el departamento de Finanzas.

Era lunes 27 y Juanita debía regresar a trabajar. El Director de Administración sabía lo que estaba sucediendo y pensó: *"Tengo que resolver este problema"*.

# II

## Caso: Las Compañías Caracol y Fancy

La compañía Caracol se dedica a la venta de artículos electrodomésticos y electrónicos para uso doméstico. El 40% de estos artículos es importado como partes y piezas para ser ensambladas en el Perú y el resto de ellos es importado directamente como productos terminados. La compañía Caracol es una de las más grandes comercializadoras de estos artículos en el Perú con un volumen de ventas de aproximadamente US\$ 8'000,000 anuales.

En el año 1986, Caracol empezó a tener restricciones en el uso de divisas para la importación de partes y piezas para el ensamblaje. Por este motivo, Caracol creó la compañía Fancy, la cual se dedicaría a la exportación de prendas de vestir hacia los países de origen de los proveedores. Las compañías proveedoras de Caracol pagarían la exportación no con dólares en efectivo, sino con partes y piezas para el ensamblaje de artefactos electrodomésticos. Este mecanismo denominado **Comercio Compensado** fue creado en el gobierno de Alan García con el propósito de ahorrar divisas y estuvo controlado por el Instituto de Comercio Exterior de aquel entonces.

Durante el año 1987 se decidió comprar maquinaria apropiada para confeccionar pantalones en tela *denim* y para un solo tipo de modelo: *jeans* clásico. Se importó maquinaria por un valor de US\$ 2'000,000 (180 máquinas de coser) destinada a la confección de las prendas que exportaría Fancy. La inversión mencionada también incluía maquinaria para lavandería (10 lavadoras de 400 lb., 8 secadoras, 15 planchadoras, 2 compresores y 2 calderos). Asimismo, se alquiló un local de

1500 m<sup>2</sup> y se implementó la planta, la cual fue diseñada para producir 45,000 prendas mensuales por turno.

Fancy fue inaugurada oficialmente en agosto de 1987. Como Gerente General fue nombrado el Sr. Rafael Cárdenas, administrador de empresas de 35 años, quien gozaba de la confianza de los dueños de Caracol. Él se había desempeñado con mucha eficiencia en la administración de las industrias de ensamblaje durante un lapso de 4 años; sin embargo, el Sr. Cárdenas no tenía experiencia en la industria de la confección.

El Sr. Cárdenas vio por conveniente crear una Gerencia Adjunta a la Gerencia General cuya función sería manejar las exportaciones y las operaciones de producción. Como Gerente Adjunto fue nombrado el Sr. Juan Pablo Quintana, abogado de profesión, de 30 años de edad, con escasa experiencia en la industria, el cual recibió un curso acelerado de Comercio Exterior por parte de un experto de la compañía Caracol. El Sr. Quintana gozaba de la plena confianza del Gerente General pues ya habían trabajado juntos en Caracol en los últimos 4 años y además, los ligaba lazos familiares (Cárdenas es padrino del único hijo de Quintana).

El jefe de producción era el Ing. Wilfredo Chávez, ingeniero electrónico de 35 años de edad, el cual provenía de la compañía Caracol donde había adquirido mucha experiencia en la industria de ensamblaje. El Ing. Chávez fue capacitado en el exterior por 2 meses en la compañía que proveía la maquinaria de confección.

Al comienzo de sus operaciones, Fancy contaba con alrededor de 250 operarias en confecciones y 90 operarios en el área de lavandería.

En el año 1988 Fancy rindió utilidades moderadas y se concretaron algunas operaciones de comercio compensado con una de las compañías que proveía de artículos electrónicos a Caracol.

Un día, en el Directorio de Caracol, se entabló el siguiente diálogo entre los directores de la compañía:

*"Señor Presidente: vistas las grandes posibilidades de fortalecer el negocio de la exportación de jeans, se hace necesario brindarle una mayor autonomía a Fancy. Tenemos en cartera 2 operaciones más de comercio compensado por un total de 25,000 prendas mensuales durante 8 meses. Además,*

*estamos concertando un cronograma de entregas para los próximos 12 meses con otros 2 proveedores interesados."*

Otro director añadió: *"asegurando los ingresos de Fancy vía las gestiones realizadas por Caracol, no veo por qué no darle autonomía a Fancy para que concrete otras operaciones de exportación adicionales. Además, Fancy debería empezar a devolver la inversión que hicimos el año pasado."*

Todos los accionistas estuvieron de acuerdo con otorgar independencia a Fancy para concretar otras operaciones de exportación y expresarle a la Gerencia de Fancy el deseo de Caracol de empezar a recuperar la inversión que se hizo en ella. Debido a la independencia otorgada, la inversión hecha por Caracol pasó a considerarse como un préstamo a la compañía Fancy. Hasta ese momento, las exportaciones habían sido un éxito pues se trabajaba sobre pedidos realizados por intermedio de Caracol, los cuales no implicaban casi ninguna gestión de venta ni de planificación por parte del Gerente Adjunto ya que entre Caracol y sus proveedores de partes y piezas electrónicas para ensamblaje se había establecido un cronograma anual de pedidos.

A finales del año 1989 el gobierno eliminó las operaciones de comercio compensado y Fancy tuvo que ofertar su producción en el exterior. El Gerente Adjunto, quien tenía bajo su responsabilidad las operaciones de exportación, recibió y aceptó pedidos de prendas cuyos modelos no se adaptaban bien al tipo de maquinaria comprada. Ante esta situación el Ing. Chávez se presentó a la oficina del Sr. Quintana y le dijo:

*"Sr. Quintana, no sé como voy a terminar la producción de las prendas de los últimos pedidos en la fecha que usted desea, pues sólo tengo tres máquinas cerradoras y dos collareteras... Para terminar a tiempo necesitaría por lo menos seis cerradoras y dos collareteras más en lugar de tanta máquina de costura recta que tenemos."*

*"Ing. Chávez, ese es un problema de producción que usted debe resolver; por algo ha sido usted capacitado en el extranjero... haga horas extras, implemente algún otro método...lo que sea, pero yo no puedo extender la fecha de embarque."*

Los problemas de producción continuaron, los pedidos no se atendían con la rapidez del caso, lo que ocasionó pérdidas de clientes y pedidos. En el año 1990,



Fancy comenzó a arrojar pérdidas debido a la falta de clientes y también al bajo nivel del tipo de cambio. Ante esta situación, el Gerente General decidió orientar gran parte de la producción hacia el mercado local, para lo cual viajó a Estados Unidos para concretar un contrato con una famosa marca internacional de pantalones, convirtiéndose la compañía Fancy en representante de esa marca en el Perú.

A mediados de 1990 el Sr. Diego Bertini, Magister en Administración, de 40 años, fue contratado como Gerente Comercial para dirigir la comercialización en el mercado local.

El Sr. Bertini era un amplio conocedor del negocio de confecciones, con más de 15 años en el ramo. Además se ganó rápidamente la confianza de todos debido a sus acertadas apreciaciones y decisiones. Así, a mediados del año 1991, Fancy ya había recuperado las pérdidas producidas en 1990, debido principalmente a la gestión del Gerente Comercial en el mercado local, pues las exportaciones habían sido prácticamente paralizadas. Sin embargo, a finales del año 1991 debido a problemas personales con el Gerente Adjunto, el Sr. Bertini renunció y se contrató en su reemplazo al Sr. Germán Casas, recomendado del Gerente Adjunto. El Sr. Casas, Magister en Administración de 30 años y excompañero de estudios del Sr. Quintana, provenía de una compañía textil, donde ejerció el cargo de Gerente de Ventas. Él era una persona de carácter prepotente que rápidamente se ganó la antipatía de su propio personal de ventas.

Al ver el repunte producido en el año 1991, el Gerente Adjunto y el Gerente Comercial convencieron al Gerente General para hacer una gran inversión en publicidad y fabricar un gran stock de prendas previendo grandes ventas en 1992. Esta estrategia no fue bien vista por algunos directivos de Caracol. Por ejemplo el Gerente Financiero comentaba con el Gerente de Logística lo siguiente:

*"Me he enterado que Fancy ha obtenido una línea de crédito de aproximadamente US\$ 1'000,000 de los cuales US\$ 450,000 serán destinados para una campaña publicitaria intensiva y el resto para compra de insumos...; ¡ no entiendo cómo el directorio ha aprobado esa inversión!."*

*"Yo también me he enterado y tampoco entiendo al Directorio, pues a mí siempre se me está recortando el presupuesto de compras. En fin, como tú sabes el Directorio tiene confianza en Cárdenas y le ha dado plena autonomía para las operaciones de Fancy."*

La campaña publicitaria fue llevada a cabo desde enero de 1992. Se utilizó la TV, la radio, los periódicos y las revistas más conocidas y leídas por la juventud. Desde entonces la planta trabajaba a dos turnos y se contrató más personal. Fancy llegó a tener alrededor de 400 operarias de confecciones y 200 operarios en lavandería y produjo en mes y medio un stock de 135,000 prendas. Sin embargo, a lo largo del año 1992 las ventas no se produjeron en la magnitud esperada (ver Anexo N° 1). Por lo tanto, los ingresos esperados no se dieron y se vencieron muchas de las obligaciones por préstamos tomadas para la compra de insumos y publicidad, así como el préstamo de Caracol. Fancy quedó al borde de la quiebra en un momento en que sólo vendía alrededor de 5,000 prendas al mes.

Caracol intervino Fancy el 1 de julio de 1992, lo que produjo la renuncia de toda la plana gerencial. Los interventores decidieron paralizar las labores en el área de producción pues consideraban que el stock era demasiado grande. En los almacenes de Fancy se desarrolló el siguiente diálogo entre dos de los interventores:

*"Es increíble la cantidad de jeans que tenemos aquí, cerca de 130,000 piezas."*

*"Es verdad, pero lo que más me preocupa es que casi todo el inventario está desentallado; tenemos números que están agotados y son los más comerciales."*

Se contrató como nuevo Gerente General al Ing. David Cavero quien a sus 39 años poseía una amplia y exitosa experiencia en el negocio de confecciones. A su sugerencia se contrató a un asistente recién egresado de la Maestría de Administración de una universidad local; se abrió un concurso de selección por el cual se tomó al Sr. Bruno Franco de 29 años de edad, quien estaba entusiasmado por la oportunidad de poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en su postgrado. Es así como inició sus labores el 13 de julio de 1992.

A la semana de iniciar su trabajo, Bruno fue llamado por el Sr. Cavero y se produjo el siguiente diálogo:

*"Mira Bruno, he podido analizar el potencial de esta empresa y creo que tenemos un gran futuro, si hacemos las cosas bien:"*

*-La calidad de nuestros jeans es de primera.*

*-El nivel de las operaciones es muy bueno y no debemos perderlo.*

- Si bien es cierto que nuestro stock está desentallado, no será difícil emparejarlo.
- He conversado con los vendedores y nuestra marca es solicitada; debe ser el resultado de la campaña publicitaria. No hay que perder el posicionamiento logrado en el mercado.
- Por lo demás, en estos últimos 15 días he conversado con nuestros acreedores en el sistema financiero y están muy dispuestos a negociar una refinanciación de nuestra deuda.
- Caracol ha recuperado ya 50% de su inversión y están dispuestos a esperar 6 meses para que reiniciemos el pago."

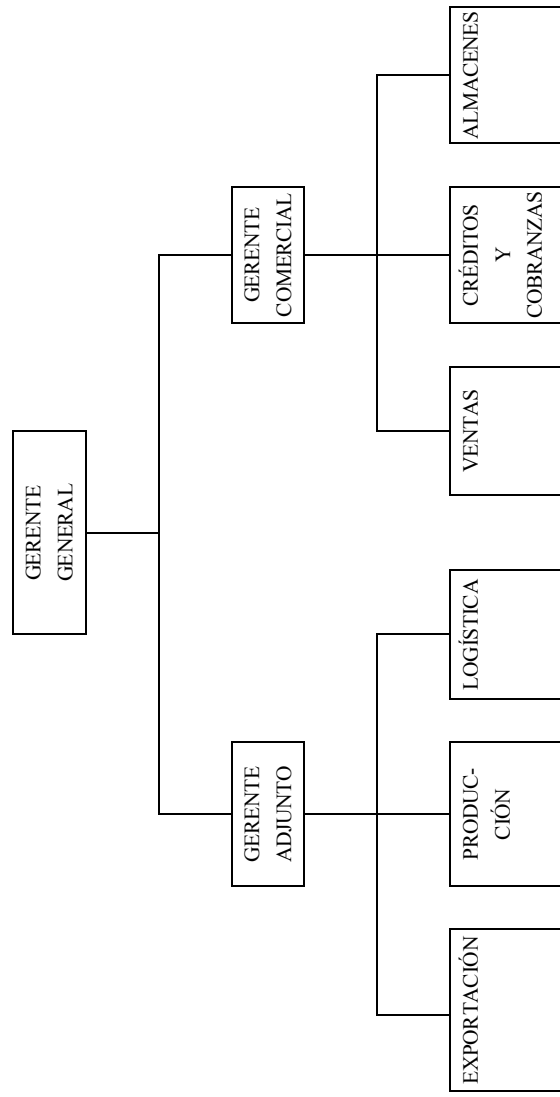
"Sr. Cavero, creo lo mismo que usted; además, el dólar está alcanzando de alguna manera niveles que nos permitirán exportar otra vez y ..."

"Es verdad Bruno, pero no te olvides que en el frente externo tenemos que ganar nuevamente mercado; los incumplimientos del pasado nos han hecho mucho daño. Te pido que hagas un estudio de identificación de nuevos mercados. Te he conseguido una cita con el sectorista de confecciones de ADEX y espero que obtengas buenos resultados allí. Además, necesito preparar una propuesta al Directorio y quiero que me ayudes a diseñar un Plan de Contingencias para los próximos 12 meses. Bueno Bruno, en una semana nos volvemos a reunir y me presentas un bosquejo del plan."

Bruno se retiró a su oficina pensando en todo lo que tenía que hacer y se preguntaba, ¿por dónde debo empezar?

Anexo No. 1

ORGANIGRAMA DE FANCY AL 1ro. DE JULIO DE 1992



Anexo No. 2

VENTAS DE LA CIA. FANCY  
(en miles de US\$)

	1987	1988	1989	1990	1991	1992*
VENTAS EXPORTACIÓN - US\$	11	664	1,850	525	50	5
F.D.						
VENTAS NACIONALES EN \$	0	0	10	850	3,950	335
TOTAL	11	664	1,860	1,375	4,000	340

\* Ventas hasta julio-92

# III

## Caso: Publired S.A.

Publired es una empresa mediana que emplea a 50 personas en el campo de la publicidad. Fue constituida en 1987 por Fernando Rangel, un especialista en mercadeo y Gustavo Peralta, un experto en relaciones públicas. Ellos habían trabajado juntos por varios años en una firma de publicidad grande, y decidieron independizarse para llevar a cabo sus propias ideas en relación con lo que una buena firma de publicidad podía y debía hacer. Sentían que sus conocimientos combinados y sus extensos contactos proveían una excelente base para lograr esto.

Antes de entregar sus renuncias a su antigua firma, persuadieron a dos colegas, Javier Rodríguez y Percy Paz, para que se unieran como accionistas minoritarios. Mientras que Rangel y Peralta tenían cada uno 40% de las acciones en la nueva empresa, Rodríguez y Paz recibieron el 10% cada uno. Paz era un publicista con una amplia experiencia y Rodríguez era una persona considerada buena en el ámbito del cine y el video. Después de contratar a 7 empleados para los trabajos de oficina, iniciaron sus actividades en febrero de 1987.

Al principio el negocio era difícil, y ellos estaban complacidos de haber llevado consigo a unos clientes de su antigua compañía, la cual parecía estar haciendo sutilmente esfuerzos para bloquear su progreso. Sin embargo, trabajaron arduamente y su reputación creció sólidamente, en paralelo al tamaño de su personal y a sus utilidades. Al final del segundo año los cuatro socios estaban ganando casi el doble de sus salarios previos y consolidando una inversión de capital también significativa.

Cuando establecieron Publired, los cuatro socios adoptaron una forma de organización centrada en el cliente. Cada uno tenía ciertos clientes con los cuales entablaron una relación armoniosa y responsable, la que se tradujo en la realización de una serie de proyectos beneficiosos para la empresa. Cada socio desarrolló una competencia razonable en todos los aspectos de trabajo en la empresa, de tal manera que se podían sustituir entre sí cuando era necesario. Por otro lado, los nuevos miembros del personal eran incentivados para desarrollar las mismas capacidades y destrezas generales, además de especialidades. Aunque frecuentemente esto era costoso, generaba una gran responsabilidad. La búsqueda de nuevos negocios y contactos continuos con los clientes hacía que una gran parte del personal de oficina se ausentara de ella la mayor parte del tiempo. Esta situación hacía que el trabajo fuera más agradable e interesante y contribuía a fomentar el espíritu de grupo dentro del personal de la oficina.

El personal de Publired trabajaba duro; comenzaba con frecuencia temprano en la mañana y terminaba tarde en la noche. También disfrutaba organizando fiestas periódicas para celebrar la culminación de proyectos importantes o la adquisición de nuevos clientes. Esto ayudaba a mantener en alto la moral y a proyectar la imagen de Publired como un lugar excelente y emocionante para trabajar confiablemente; los clientes de la firma asistían a estas fiestas y quedaban usualmente impresionados por la vitalidad y calidad de las relaciones interpersonales.

Durante el tercer año de la empresa, sin embargo, las cosas empezaron a cambiar. Las horas libres y el ritmo de vida en Publired estaban afectando a Rangel y a Peralta. Cada uno tenía muchos compromisos familiares y ambos deseaban más tiempo libre. Cada vez más hablaban de la necesidad de organizarse mejor para poder ejercer un control más estrecho sobre las actividades del personal de la oficina, las cuales, en su opinión, a veces lindaban con lo caótico. Por su parte, Rodríguez y Paz, que eran ambos solteros, disfrutaban el estilo de vida y estaban prestos a mantener el carácter actual de la firma.

Con el paso del tiempo y el crecimiento de la empresa, se hizo claro que había diferencias importantes en relación con la forma en que se debía manejar la oficina. Mientras que Rangel y Peralta consideraban como temporal el estilo *ad hoc* de organización que se había desarrollado durante los primeros años - "*necesario hasta que hayamos ordenado nuestras ideas acerca de cómo queremos armar la empresa*"-, Rodríguez y Paz lo veían como la manera deseable de hacer negocios a largo plazo. Mientras que Rangel y Peralta se quejaban de la

ausencia frecuente del personal de la oficina y de la carencia de sistemas claros de responsabilidad y procedimientos de oficina, Rodríguez y Paz gustaban mucho de lo que con frecuencia describían como un "caos creativo". Para ellos la empresa estaba produciendo, los clientes estaban contentos y esto era lo que importaba. En el cuarto año las tensiones habían alcanzado su punto crítico. Los cuatro socios se reunían frecuentemente para conversar acerca de la organización de la empresa, notándose que las diferencias eran profundas. Rangel y Peralta exigían una organización, mientras que Rodríguez y Paz defendían el *statu quo*. Las diferencias enrarecían las relaciones personales y tenían un impacto desfavorable sobre todo en el personal cuyo número era de 40 empleados. Muchos de sus miembros sintieron que Publired estaba en peligro de perder su carácter especial y ya no sería el mismo "sitio divertido" en el cual trabajar.

Los cuatro socios sintieron este cambio y hablaron sobre él frecuentemente; sin embargo, no había consenso sobre qué se debía hacer. Como resultado de esta frustración general, empezaron a romper una regla no escrita establecida en los primeros días de Publired: que los cuatro estarían siempre involucrados en las principales decisiones. Rangel y Peralta comenzaron a reunirse y decidieron que el único camino hacia adelante, para ellos, era ejercer su autoridad e insistir en que se iniciará la reorganización y acordaron comunicar esto a Rodríguez y Paz al día siguiente en una reunión.

La idea produjo cierta resistencia en sus dos colegas, ambos insistieron en que la decisión no debía tomarse sin pensarla detenidamente, ya que representaba un giro importante y reiteraron su punto de vista acerca de que ningún cambio era importante, fuera del ajuste de unos pocos procedimientos financieros. De ninguna manera estuvieron de acuerdo con la propuesta pero estaba claro que no se opondrían a ella.

A la semana siguiente Rangel y Peralta citaron a una reunión a todos los miembros del personal para comunicarles las decisiones adoptadas. Durante los días siguientes, rumores acerca de un rompimiento entre los cuatro socios circularon en el ámbito de la empresa. Mientras que algunos trabajadores daban la bienvenida a un mayor grado de estructura organizacional, otros discrepaban con las nuevas medidas. El personal continuaba esforzándose en sus puestos con el profesionalismo que ellos sabían que Publired demandaba; pero cada quien sabía que las cosas no serían exactamente lo mismo; Publired ya no era el trabajar o jugar en la forma de Publired.

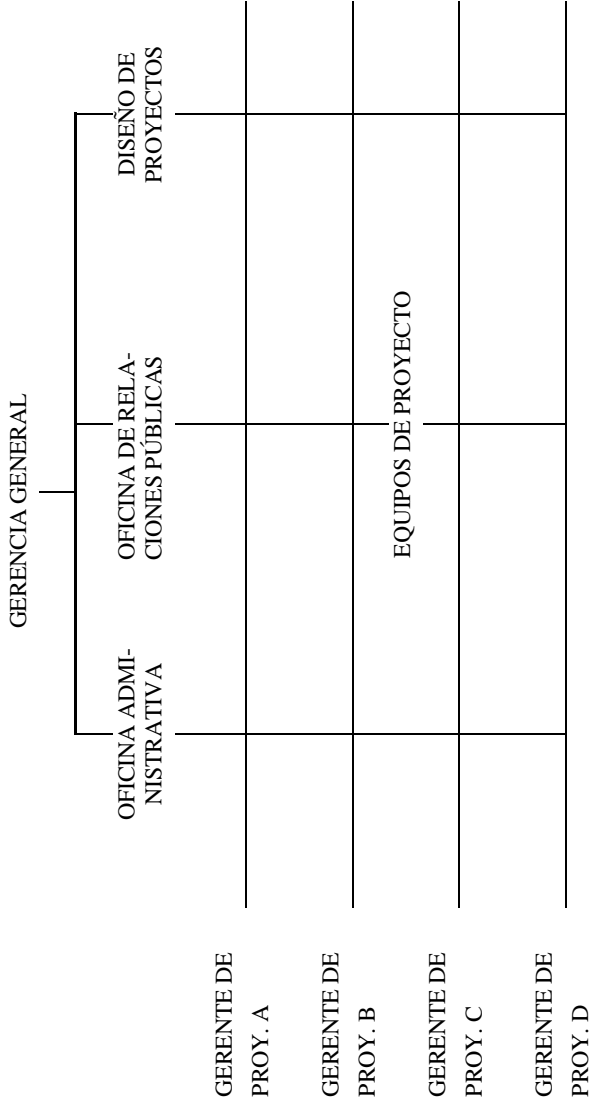
## Preguntas



- 1.-¿Cree usted que la decisión tomada por los socios mayoritarios es la más adecuada?
- 2.-¿Qué haría usted en el caso de ser uno de los socios minoritarios?
- 3.-¿Cree usted que la concepción acerca de la necesidad de estar más organizados haya sido influida por principios mecanicistas?
- 4.-¿Cree usted que los cambios organizacionales son apropiados dada la naturaleza del entorno y las tareas claves que la empresa debe llevar a cabo para sobrevivir?
- 5.-¿Qué solución propone con respecto al problema de la estructura organizacional y el cambio organizacional?

Anexo No. 1

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE PUBLIRED S.A.**



# IV

## Caso: Expectativas y Realidades

Diciembre, mes de Navidad, preparación de fiestas, días de alegría, pero... para Carlos Ramírez días de expectativas y de preocupación. Claro, era el mes de las evaluaciones y del anuncio de ascensos, por consiguiente, oportunidad de escuchar aspectos positivos y negativos de su diario desempeño. Además, se acercaba Año Nuevo y sería la ocasión para reflexionar sobre lo realizado, alcanzado, dejado de hacer, etc. durante el corto año que estaba por terminar.

Seis de la mañana del martes 15, se levanta Carlos como todos los días y no hace más que pensar en la reunión que sostendrá a las diez con Vicente Valdez, su gerente, reunión en la que se le informará sobre su evaluación y posición en la compañía para el siguiente año, así como los objetivos que deberá alcanzar para el próximo período. Será, también, ocasión en la que de manera más formal deberá exponer sus apreciaciones acerca de la empresa, los problemas, las debilidades, las oportunidades que vislumbra, etc.

Carlos está bastante cansado de la labor que ha venido desarrollando y piensa que, si tienen planeado para él algo similar a lo de siempre, será la ocasión de plantear capacidades y habilidades que permitan dirigir su esfuerzo hacia nuevos objetivos; sabe también que no es el único 'aburrido de hacer lo mismo' -como suelen decir todos sus compañeros de trabajo-, por tanto, parece imposible que para un siguiente período todos cambien a una labor que realmente les brinde satisfacción personal y profesional. *Tres años trabajando como programador, para esto estudié 5 años ?!* -se preguntaba airado-.

Son cercanos los recuerdos del día en que decidió seguir estudios de Ingeniería de Sistemas; si bien es cierto no tenía muy clara la idea de lo que era aquello, sabía que era una disciplina nueva, novedosa para muchos, la carrera del futuro -decían sus amigos-, las posibilidades de trabajo serían múltiples y, así como esos, todos los comentarios favorecían positivamente su decisión.

A lo largo de la carrera encontró que era mayor su duda acerca del campo de aplicación de la disciplina en estudio, los profesores eran de diversas profesiones: economistas, administradores, ingenieros industriales (en su mayoría), licenciados en investigación operativa, matemáticos, estadísticos, financistas y, sólo unos pocos, ingenieros de sistemas. Al conversar con algunos egresados, todos muy hábiles y con mucha capacidad, se encontró con que todos trabajaban en empresas de los más diversos tipos; la mayoría laboraba en el área de sistemas... pero... ¿qué hacían?... elaboraban análisis, diseño de sistemas y, en algunos casos inclusive programación. Se preguntaba Carlos: *"¿Para terminar programando me estoy preparando tantos años? ... NO, cuando finalice esta carrera, me dedicaré a algo propio de ella"*.

Por el tiempo en que Carlos terminó de estudiar, el acceso a las computadoras era cada vez mayor en todas las empresas del medio; existía una fuerte demanda de profesionales en sistemas para la automatización de sus procesos de información; todas querían entrar a la etapa de modernización, más aun, reducir costos con la mejora de sus procesos. Las remuneraciones estaban por encima de las que recibían los profesionales de otras especialidades, incluso con más años de servicio en las empresas. El Ingeniero de Sistemas era altamente cotizado.

Se creó por ese tiempo una empresa que formaba parte de una corporación con una sólida filosofía empresarial y de respetables cualidades y valores; ésta se preocupó mucho en seleccionar a los mejores profesionales, tanto es así, que todos los primeros puestos de cada promoción se encontraban en ella; los sueldos que pagaban estuvieron por encima de los que se ofrecían en otras empresas del medio a un Ingeniero de Sistemas. El grupo de sistemas trabajaría para esta corporación, pero además, brindaría servicios informáticos a terceros. Esta idea tuvo buena aceptación entre los clientes potenciales, quienes, dado el reconocido prestigio de muchos años de esta corporación, no dudaban en aceptar los servicios profesionales que esta empresa ofrecía.

Carlos, segundo puesto de su promoción, no fue la excepción. Siendo alumno de octavo ciclo, fue invitado a entrevistarse en esta organización para iniciar sus

prácticas preprofesionales; luego de sólo tres meses, a pesar de que la política era contratar a los practicantes cuando fuesen egresados, fue llamado a una nueva entrevista. Cuando se le indicó la cantidad que comenzaría a recibir, no lo dudó ni un solo instante, claro, no dejó de hacerse el importante y negoció por algo más. A su vez pensaba: *"Si bien es cierto que no es a este negocio (informática) al que pienso dedicar toda mi vida, es verdad que lo sé hacer bien, he podido ver que ésta es una buena empresa donde podré afianzar todos los conocimientos teóricos que tengo sobre gestión empresarial y me servirán, en algún momento, como la mejor de las experiencias para luego poder iniciar un negocio propio que es lo que verdaderamente quiero. Además en esta empresa, debido a la tecnología siempre cambiante, tendré capacitación permanente; el clima de la organización es bastante favorable y parece ser una organización muy moderna y dinámica"*.

Contaba ya Carlos con 24 años de edad, casi un cuarto de siglo... tres años habían pasado desde que ingresó a trabajar... todo seguía exactamente igual; la recesión, la falta de capital, el alto costo del crédito bancario y el temor al riesgo habían casi imposibilitado que Carlos y sus demás compañeros inicien sus propios negocios. Habían unos que de forma independiente realizaban *software* en sus tiempos libres para clientes muy pequeños (comparativamente al tamaño de los clientes de la empresa), *¿es eso ético?* -él se preguntaba-. En otro caso, Eduardo y Walter, asociados a un tercero (el de los contactos), formaron su propio negocio de *software*; bastaba decir el nombre de la empresa para la que habían trabajado antes y los clientes no les faltaban, *¿es eso ético?* Jaime, Felipe, Carla y otros más optaron por algo más fácil, postularon y fueron contratados en empresas fuera del país. Carlos seguiría apostando a su país, pensaba que debía saber encontrar oportunidades para realizarse profesionalmente dentro del mismo. Félix, Lucho, Sara y otros, con muchas ambiciones, una vez casados, no estuvieron dispuestos a arriesgar la solidez y el prestigio de su actual trabajo, ni por un negocio propio, ni por mejores sueldos; sus preocupaciones pasaron a ser otras, las de su nuevo estado. *¿Será también ese el destino que me espera?, ¿casarme y olvidarme de mis sueños profesionales?* -se preguntaba Carlos sin hallar respuesta a tantas interrogantes-.

Se acercaba ya la hora de su reunión y pensaba cómo la era en que vivimos, del conocimiento y de los servicios, debía servir para guiar el trabajo que un Ingeniero de Sistemas debía realizar. Él estaba convencido: la Ingeniería de Sistemas, con su enfoque holístico, sinérgico y globalizador, aplicada a las empresas equivaldría a realizar servicios de consultoría para desarrollo de planeamientos estratégicos. Y se preguntaba si sería posible llegar a realizar consultorías sin necesidad de migrar a otras empresas.

Carlos pensaba que no debía dejar pasar esta ocasión. Vicente Valdez era uno de los gerentes con más años en la organización, de excelente calidad humana, muy abierto a las inquietudes del personal (que en promedio era de 27) y con la seriedad del personal ejecutivo (que en promedio era de 48); Vicente de profesión Ingeniero Industrial, de su misma universidad, con una maestría en Administración: *¿él podría entenderme!* -pensaba-.

No terminaba de ordenar sus ideas cuando Elisa -la secretaria- le avisó que el señor Valdez lo estaba esperando.

Luego de cruzar unos saludos, el señor Valdez le dijo:

- *Carlos, tengo que decirte sinceramente, que la empresa se encuentra muy satisfecha por tu desempeño y personalmente me siento orgulloso de haber sido yo quien te entrevistó y vislumbró en ti un buen futuro con nosotros, incluso antes de tu ingreso a nuestra organización. Has obtenido por tercer año consecutivo una evaluación de 1 (sobresaliente), te felicito y quiero decirte que te he propuesto como 'responsable', sabes que dentro de nuestro vocabulario ha desaparecido la palabra 'supervisor', del preyecto SAP para nuestro mayor cliente, tendrás a tu cargo 15 profesionales como tú, lo cual implica mucho tacto, mucha habilidad en el trato, pero con tus dotes de líder y con todo el apoyo que de la gerencia recibirás, estoy seguro que lo harás bastante bien.*
- *15 profesionales como yo... 15 personas cansadas de trabajar en forma rutinaria sin ver cómo ese trabajo diario contribuirá a su desarrollo profesional; 15, que como yo, no ven dentro de la empresa el futuro con el que soñaron cuando estudiantes -replicó-.*
- *Pero, ¿qué dices Carlos? de las empresas de la corporación, somos la de mejor clima organizacional, hemos obtenido un 70% de un supuesto ideal, el cual es bastante alto, sobre todo si tenemos en cuenta las dificultades por las que atraviesa nuestro país y que producen un natural desánimo y una falta de motivación en la gente.*
- *Bueno, la orientación de esas encuestas de clima organizacional no permiten reflejar lo que ahora vengo diciéndole, usted está contento con esa cifra, pero conforme vaya conversando con cada uno de los*

*que aquí trabajamos, percibirá mejor que, profesionalmente, existe descontento e insatisfacción en todo el personal.*

- *Es increíble, es francamente inconcebible: la comunicación es uno de los valores que fomentamos en nuestra filosofía, ¿no la tienen acaso escrita?, ¿cómo es que nadie se acercó a decirme esto que ahora me manifiestas?*
- *Usted lo dice, la filosofía se encuentra escrita y no se encuentra en todas las personas. José Cárdenas (coordinador de este grupo de proyectos), por ejemplo, piensa que si alguien se queja de su organización es porque no está identificado con ella; de algún modo ha amedrentado a la gente cuando dice: "estás aquí porque quieres, no te obligamos a que pertenezcas a esta organización, tienes las puertas abiertas", ¿es esto comunicación? ¿es esto, enseñar a la gente a decir lo que piensa?*
- *Claro que no Carlos, te concedo toda la razón. La comunicación debe fluir en todos los sentidos. Pero dime, ¿a qué crees que se debe la insatisfacción de la gente?, contamos con recursos escasos, pero... si algo podemos hacer, ten por seguro que lo haremos, sabes bien que consideramos al hombre como el activo más valioso de nuestra organización y en la medida en que nuestro personal se sienta satisfecho con su trabajo, en esa medida valemos como organización.*

Carlos pensaba en breves segundos si era el mejor momento para lanzar su idea: una empresa de la corporación dedicada a la consultoría (aprovechando la experiencia de sus principales directivos) en la que participen todos los profesionales que, eventualmente, se dedicaron a la informática, o acaso debía analizar más reposadamente ese conjunto de ideas?

*Carlos -continuó diciendo Vicente-, al parecer, mi percepción de la organización, sólo desde mi punto de vista -como gerencia-, está muy lejos de ser acertada, me ha faltado más interacción con todos ustedes, y estoy convencido de que de ustedes puedo obtener no sólo la señalización de los problemas, sino también las soluciones. ¿Te parece si nos reunimos dentro de una semana para que me plantees cómo mejorar el Clima Organizacional?*

- *Cómo no Vicente, por mí encantado, me darás tiempo de ordenar algunas ideas que he pensado.*

- *Te agradezco esta conversación, ha sido para mí muy productiva.*

Usted es Carlos Ramírez, ¿qué planteamientos presentaría a Vicente?





## Caso: PAFSA

PAFSA es una empresa industrial dedicada a la producción de artículos de aluminio, fierro enlozado y acero inoxidable. En el año 1986 incursionó en la exportación no tradicional dentro del convenio de pagos Perú - URSS, es así que obtuvo experiencia, mejoras en racionalización, reducción sensible de costos e incremento de sus ventas, factores que se tradujeron en una mejora en la posición económica y financiera de la empresa.

La situación económica del país había mejorado para dicho año pues se obtuvo un crecimiento del 8% del PBI, situación que se mantuvo durante el año 1987 y que motivó la reactivación del mercado interno; además, el sector construcción creció en 20% en el año 1986. Todo ello entusiasmó al Sr. Calderón, presidente del Directorio, a tal punto que propuso incrementar la capacidad instalada con la compra de una moderna maquinaria que elevaría la producción en un 50%, dos tercios de la producción los destinaría a cubrir la demanda del mercado interno y el resto sería exportado.

En el año 1988 la situación económica del país empezó a desmejorar y se agudizó en 1989. A fines de ese año el Sr. Calderón consideró necesario mejorar el nivel de su plana ejecutiva para así poder enfrentar en mejores condiciones los tiempos difíciles. Para ello decidió contratar a un Gerente Financiero y a un Contador General; publicó un aviso en el diario El Comercio y después de un proceso riguroso seleccionó al Sr. Pedro Ampuero como Contador General. Ampuero, contador público, era estudiante de maestría en administración en una prestigiosa Universidad local.

Por el año 1990 la situación del país se mostraba bastante incierta para los agentes económicos; se llevarían a cabo elecciones generales y las proyecciones económicas eran negativas.

Calderón llamó al Gerente Financiero, al Gerente de Producción y al Contador General; les manifestó que se tenían que tomar las previsiones del caso y les pidió su opinión. El Gerente de Producción, Walter Ramos, un ingeniero mecánico con 10 años en la empresa comentó que la producción había descendido habiéndose utilizado en el año 1989 solamente el 60% de la capacidad instalada; el Gerente Financiero sostuvo que había que efectuar un nuevo presupuesto para el año 1990 tomando en cuenta los posibles escenarios de ese año. Calderón estuvo de acuerdo con este planteamiento y le dijo *"Juan, el presupuesto lo necesito para dentro de 15 días"*.

Saliendo de la reunión, Juan Chávez le dijo al contador: *"Pedro, tenemos que comenzar ahora mismo a elaborar el presupuesto. Tú encárgate del presupuesto de ingresos, realízalo con un buen sustento técnico aprovechando tus estudios de maestría y ten en cuenta que la empresa te esta pagando el 50% de tus estudios."*

Para desarrollar el caso, Pedro escogió dos alternativas:

- 1° Análisis de series de tiempo que toma en cuenta datos para pronosticar el futuro y
- 2° Análisis de regresión, que le iba a permitir proyectar los ingresos tomando en cuenta el comportamiento futuro de algunos indicadores económicos que pueden afectar a esos ingresos.

Para aplicar la primera alternativa, Pedro tomó como base el volumen de producción de 1986 a 1989 (Anexo No. 1) y aplicó los procedimientos estadísticos.

Para aplicar la segunda alternativa, tomó las siguientes variables económicas que consideró podían afectar la producción de perfiles de aluminio, principal producto de la empresa: la inflación, la devaluación, el PBI del sector construcción y las reservas internacionales; para cada una de ellas estimó un comportamiento para el año 1990:

Inflación anual 500 %  
Devaluación anual 600 %  
PBI Construcción 3 % de crecimiento anual  
Reservas Netas U.S. \$ 500 millones

Utilizando esta información, Pedro comenzó a desarrollar el presupuesto. Éste fue entregado a Juan Chávez quien lo estaba esperando para terminar todo el presupuesto de ingresos y gastos y entregárselo a Calderón.

Calderón tomando la información y analizándola le manifestó al Gerente Financiero: *"Juan, el próximo año es un año electoral, no sabemos que política económica se va a aplicar, ojalá se produzcan modificaciones que nos favorezcan"*.

En el mes de abril se llevaron a cabo las elecciones generales y salió ganador el Ing. Alberto Fujimori quien se había mostrado contrario a la aplicación de una política de shock.

El 8 de agosto de 1990, el nuevo gobierno aplicó un ajuste económico bastante drástico que, entre otros efectos, produjo una inflación en ese mes de 397 % y se comenzaron a dar los primeros pasos para aplicar las reformas estructurales: se rebajaron algunos aranceles y la devaluación fue de 168%.

En diciembre de 1990, Calderón conversó con el Gerente Financiero y el Contador General y les dijo: *"Las proyecciones que efectuamos a inicios del año no se han cumplido por los cambios en el entorno económico, de nada han valido los procedimientos estadísticos; tenemos que ser más pragmáticos de aquí en adelante. En el año 1991 tenemos que prepararnos para la dura competencia que se viene, ya que están ingresando perfiles de aluminio de Colombia y Venezuela cuyos precios están muy por debajo de nuestros costos de producción; tenemos que ser más eficientes, ver la posibilidad de incrementar nuestras exportaciones ya que el mercado interno va a estar todavía deprimido. No debemos olvidarnos de los productos colombianos y venezolanos, aunque debemos reconocer que no hemos modernizado nuestra planta"*.

A pesar de las medidas tomadas para enfrentar la situación adversa, en 1991 ésta se acentuó en PAFSA, lo que se manifestó en la casi total paralización de la planta industrial por la caída severa de las ventas tanto en el mercado nacional como internacional.

Esta situación negativa afectó el clima laboral de la empresa, el sindicato propició una huelga que paralizó la planta por dos meses. El personal obrero se redujo de 400 en 1986 a 180 en 1991 y la gerencia había decidido reducirlo aun más. Calderón llamó a Alfonso Ramos, el nuevo jefe de personal, y le dijo: *"Alfonso, se tiene que despedir al 60% del personal de planta, no hay otra alternativa. Reúnete con el sindicato y explícales la situación"*. Luego, Ramos se dirigió a su oficina y pidió a su secretaria que citara al secretario general del sindicato.

Al siguiente día llegaron a su oficina dos curtidos dirigentes sindicales los cuales no estuvieron de acuerdo con este planteamiento y amenazaron con tomar medidas de fuerza si es que se despedía a algún trabajador.

A los quince días se produjo el despido de 30 trabajadores y Alfonso Ramos sufrió un atentado terrorista que lo dejó herido.

En enero de 1992, Calderón se reunió con el Gerente Financiero y le dijo: *"Juan, la situación de la empresa es crítica. Los productos colombianos nos han desplazado del mercado y no es atractivo exportar porque el dólar está retrasado; vamos a reducir nuestras operaciones al mínimo, pues los gastos administrativos representan el 55% de todos nuestros gastos. Si no mejora la situación hasta el mes de julio tendremos que cerrar la empresa"*.

El 15 de agosto se reunió el Directorio de la empresa y Calderón les dijo: *"La recesión se sigue agudizando, los productos importados nos han desplazado del mercado, las pérdidas se siguen incrementando y el sindicato sigue hostilizando. Considero que debemos ir a un cierre de la planta y liquidar la empresa, a no ser que ustedes tengan otra propuesta"*. En ese momento pidió la palabra Roberto Ortiz, accionista minoritario, quien es familiar de un miembro del equipo económico y manifestó: *"Me han informado que nuestro país se va a retirar temporalmente del Grupo Andino lo cual sería beneficioso para nuestra empresa pienso que debemos esperar unos quince días"*. Calderón indicó: *"Esta medida puede cambiar nuestra situación pero hay que esperar la publicación oficial"*.

En agosto se publicó en el diario El Peruano la decisión del gobierno peruano de retirarse temporalmente del Pacto Andino.

En el mes de octubre se produjo una ligera recuperación de las ventas a pesar de que la economía seguía en recesión. Calderón pensó que era el momento de comenzar una campaña agresiva para captar el mercado interno que se había perdido por el ingreso de los productos colombianos y decidió publicar en

noviembre, un aviso en el diario El Comercio donde se promocionaban los perfiles de aluminio.

Calderón consideraba que en 1993 la situación iba a mejorar ya que se preveía una reactivación de la economía e incentivos para la actividad de la construcción. Además el Ministro de Economía proyectaba para 1993 un crecimiento de la economía del 3.5% y una tasa de inflación de 30% o 27% en ese año y de 15% en 1994.

### **Anexo No. 1**

#### **PRODUCCIÓN DE PERFILES DE ALUMINIO**

(En kg.)

1986	1'606,848
1987	1'528,082
1988	1'145,732
1989	411,316
*1990	405,142
1991	343,961

\* La proyección para ese año según el presupuesto fue de 943,740 kg.

**Anexo No. 2****RELACIÓN ENTRE LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA Y  
ALGUNOS INDICADORES ECONÓMICOS**

Indicadores	1986	1989	1990	1991
Utilidad (Pérdida) (US\$)	26,056	2,224	(14,229)	(12,336)
PBI*	8.5%	0.9%	-3.8%	0.7%
Inflación anual	62.9%	2,775.3%	7,649%	139.2%

\* Se considera la tasa de crecimiento del PBI con respecto al año anterior.

# VI

## Caso: Nueva Dely S.A.

Nueva Dely se creó en 1986 como empresa privada agroindustrial dedicada a la línea de lácteos, crianza y comercialización de productos agropecuarios.

La fuerza laboral de esta empresa es de 230 personas entre empleados y obreros. Cuenta con una oficina administrativa en Miraflores y una planta de producción en Lurín donde también se encuentra el establo con 450 cabezas de ganado vacuno.

Inició sus operaciones en Lima en mayo de 1987. Existía en aquel momento una empresa líder en esa rama, la cual tenía una gran participación en el mercado a nivel nacional. Sin embargo, la gerencia de Nueva Dely se vislumbraba como una fuerte competencia para el líder pues contaba con el respaldo de una empresa extranjera de gran experiencia, la cual le importaba los insumos del yogur, le brindaba asesoramiento técnico y capacitaba a sus ingenieros en el exterior.

A los tres años de funcionamiento, Nueva Dely se encontraba perfectamente cimentada en el mercado ya que no sólo ofrecía distintos sabores de yogur, sino que también había diversificado sus productos: leche, queso, mantequilla y manjarblanco.

El gerente general, César Talavera, tenía una gran visión para los negocios. Estaba satisfecho con el rendimiento de la empresa y pensaba que era el momento de expandir su mercado a nivel nacional. Es así que un día Talavera le dijo a su jefe de planta Alonso Urbina: *"Creo que ha llegado el momento de expandir nuestro mercado, pero para lograr esto tendríamos que redimensionar la planta"*.

Alonso le contestó: *"Sería buena oportunidad para actualizar su diseño, ya que existen varios defectos en su construcción"*.

Talavera tenía un gran concepto de Urbina puesto que, además de ser ingeniero en mecánica y electrónica, era sumamente hábil. En una oportunidad le ahorró a la empresa un gasto de US\$ 20,000 valiéndose de su ingenio para construir y adaptar pequeñas piezas rotas en unos equipos de la planta, lo que le hizo ganar allí el apodo de "Petete" entre todo el personal que trabajaba con él porque ¡todo lo sabía!

A mediados de 1990 se inició el rediseño de la planta. Lamentablemente, a los pocos meses, un corto circuito ocasionó un incendio en el que se perdió el 60% de la maquinaria dentro de la cual estaban los equipos vitales de la empresa, el almacén de insumos y el stock de repuestos. Esto iba a determinar que la empresa estuviera paralizada no menos de diez meses pues algunas maquinarias debían ser fabricadas en el extranjero.

En la Junta de Accionistas, Talavera informó que si bien durante su gestión se había asegurado a la empresa contra todo riesgo, los daños causados superaban la cobertura del seguro y no permitían importar toda la maquinaria, por lo que planteó a los socios tres alternativas de solución:

- 1) Que los socios inviertan más teniendo en cuenta la fase de crecimiento en que se encontraba la empresa.
- 2) Que se levante la planta hasta donde cubra el seguro y operar en el mercado sólo con la maquinaria disponible.
- 3) Paralizar la planta.

Los socios se decidieron por la segunda alternativa, prefirieron invertir más en otros negocios que ellos poseían.

La gerencia general, al tomar conocimiento de este hecho, convocó a una reunión a las jefaturas para determinar las acciones que se debían seguir. Talavera inició la reunión, tomó la palabra y dijo:

*"Se ha tomado la decisión de que la planta opere sólo con las máquinas que nos cubra el seguro. Tenemos que ver el tipo de maquinarias en el que*



*concentraremos nuestra atención en el futuro. Lentamente levantaremos la planta. Propongo que comencemos comercializando sólo leche".*

Luego se dirigió al jefe de administración Ricardo Tapia y le dijo:

*"Necesito que tomes todas las medidas necesarias para reestructurar la empresa con la finalidad de que opere en forma eficiente y eficaz con los pocos recursos materiales con que disponemos".*

Tapia, administrador de empresas graduado en una prestigiosa Universidad local, se vio en la necesidad de reducir el personal en un 50%. A este hecho se le sumó la renuncia del jefe de comercialización.

Al cabo de ocho meses de operar en forma limitada, produciendo sólo leche, Nueva Dely comenzó a recuperarse aceleradamente. Los socios al notar esto, así como el surgimiento de otras empresas lácteas en el mercado, decidieron invertir en maquinarias para seguir compitiendo en el mercado.

Talavera, emocionado por la decisión de los socios, convocó a sus jefes de área a una nueva reunión para trazar las nuevas metas y objetivos organizacionales.

Después de varias horas de reunión, Nueva Dely tenía una nueva filosofía empresarial: "La ayuda mutua y solidaridad entre su personal". Su meta esencial sería la de producir un yogur de buena calidad en el corto plazo introduciendo al mercado nuevas líneas de producción, así como prestar un excelente servicio y atención a sus clientes. Adicionalmente se establecieron dos metas organizacionales:

1. Ser una empresa líder en el mercado del yogur.
2. Conseguir utilidades sin descuidar su rol social.

Antes de dar por terminada la agotadora jornada, Talavera manifestó:

*"Estoy satisfecho por los avances obtenidos pues Nueva Dely tiene trazado un camino por seguir y ahora todos los esfuerzos deben ser orientados a lograr nuevas metas. Sin embargo, tenemos mucho camino que recorrer. Hay que cambiar prácticamente todo, desde nuestra estructura orgánica hasta nuestras estrategias de operación. Debemos reconocer que tenemos actualmente poca participación en el mercado y la mayoría del personal despedido de esta empresa*

*ha sido captado por otras empresas lácteas. Espero un esfuerzo integral de todas las áreas para llevar a cabo un planeamiento eficiente y eficaz".*

El rostro de Tapia lo decía todo. Sabía que desempeñaba un papel central en esta etapa de cambio organizacional. No obstante la palabra clave era ¿cómo?

# VII

## Caso: Las Galerías

Luciano Díaz es un provinciano que llegó a Lima hace más de 30 años en busca de fortuna e ilusionado por lo que había oído de ella: grandezas, riquezas y oportunidades; pero como la gran mayoría de ellos, sus sueños e ilusiones se vieron truncados. El nunca pensó que la vida en la gran ciudad sería tan difícil y agotadora.

Durante muchos años, Don Luciano Díaz trabajó incansablemente, día tras día, con el fin de tener una empresa propia. Gracias a su esfuerzo y dedicación logró abrir un pequeño negocio de artículos para caballeros (bazar). Poco a poco con el tiempo logró instalar en Lima una cadena de tres tiendas muy bien surtidas y especializadas; de esta manera captó un grupo de clientes selectos que acudían frecuentemente a adquirir sus artículos novedosos, elegantes y exclusivos.

A través de muchos años el negocio fue muy lucrativo, pero con el correr del tiempo comenzó a decaer y llegó a un punto en el que las deudas con los bancos se hacían muy difíciles de cancelar; además, los proveedores redujeron sustancialmente los suministros de mercaderías lo que generó una descapitalización continua. Los problemas de Don Luciano llegaron a tal extremo que la situación se hizo insostenible. Al ver aquello decidió cambiar su actividad comercial por otra. Gracias a un pequeño ahorro logró alquilar en el centro de Lima un pequeño local que acondicionó como restaurante; como ello demandaba poca inversión y capital de trabajo, pudo ponerlo en funcionamiento rápidamente.

Este negocio al que llamó "Pequeño Restaurant" le resultó ser -casi sin pensarlo- una `mina de oro' ya que le sirvió como apoyo para cancelar todas las deudas

contraídas por los bazares. Tal fue la rentabilidad del nuevo negocio que liquidó los bazares y se dedicó exclusivamente al manejo del "Pequeño Restaurant".

A partir de 1983, su perspectiva fue creciendo al igual que sus ingresos. Este "Pequeño Restaurant" tenía como principales clientes a empleados de bancos, ministerios, congreso, negocios cercanos, etc. Muchos de ellos habían hecho del "Pequeño Restaurant" su punto de reunión y de descanso, lo cual lo convirtió en famoso y concurrido.

Don Luciano viendo el éxito de su 'pequeño negocio' decidió abrir otro restaurante; le ofrecieron en alquiler un local, él analizó el local y decidió que el nuevo restaurante fuese de primera categoría, con una excelente comida y magnífica atención. Por la zona en que se ubicaría el nuevo restaurante no existían restaurantes de primera categoría que captaran a clientes de nivel económico alto (funcionarios de categoría, parlamentarios, propietarios de negocios y de fábricas circundantes). Su perspectiva era extraordinaria. Él consideraba que esto iba a ser un negocio sin precedentes y ya pensaba en la puesta en marcha de una cadena de restaurantes. Su sueño era de lo más real si se consideraba lo favorable de la situación. Este nuevo local ubicado dentro de una galería comercial muy hermosa que acababa de ser inaugurada y construida al mejor estilo colonial, era muy amplio pues poseía un gran salón y una esplendorosa cocina, pero necesitaba de una gran inversión para su equipamiento. Don Luciano no escatimó en poner en marcha su gran proyecto pues veía en él una gran oportunidad de incrementar sus ingresos.

A fines de 1986, Don Luciano solicitó un préstamo al banco con el fin de financiar el equipamiento de su nuevo local. Luego de diez meses se inauguró el restaurante llamado "Las Galerías". Se contrató personal altamente calificado para los servicios de cocina y de salón: 30 personas quienes laboraban en dos turnos de trabajo.

Durante los primeros tres meses el restaurante operó sin obtener ganancia, incluso hubo pérdidas. Luego las ventas se incrementaron, lo que permitió ir cancelando poco a poco la deuda contraída con el banco. Al siguiente año la empresa comenzó a reportar utilidades.

A fines de 1989, Don Luciano analizó su situación y pensó: *"si en un período así me va bien el negocio, cómo será de bueno en un período de estabilidad"*. Al ver que su perspectiva era halagadora a pesar de la hiperinflación reinante y que la deuda estaba cancelada, decidió implementar un nuevo restaurante en un local alquilado en el centro de Miraflores y para ello utilizó recursos propios y

financieros. También en esa época le ofrecieron en venta una hermosa residencia a un precio bastante cómodo y vio en esto la oportunidad de cumplir uno de sus sueños por lo que decidió endeudarse.

A comienzos de 1990 la situación cambió; las huelgas, las marchas y las protestas en el centro de Lima se hicieron constantes al punto de alejar a muchos comensales. La situación se agravó a mediados del año, cuando el gobierno aplicó el programa de estabilización económica lo que redujo la capacidad adquisitiva de las personas. También algunos bancos, ministerios y entidades de gobierno se trasladaron o redujeron personal lo que fue perjudicial para sus negocios especialmente en el restaurante "Las Galerías". El "Pequeño Restaurant" presentaba moderadas utilidades ya que su ubicación en puerta de calle le permitía captar clientes esporádicos y transeúntes del lugar a pesar de que su clientela era de niveles económicos menores al de "Las Galerías" y su personal no era especializado, cualquier persona con ciertos conocimientos de cocina y de atención al público podía trabajar en el local, por lo que los gastos en personal eran reducidos.

Al enfrentar Don Luciano esta crítica situación se vio en la necesidad de paralizar los trabajos del nuevo local de Miraflores, ya casi concluidos. También tuvo que reducir personal y trabajar en un solo turno en "Las Galerías" dado que sólo era rentable el trabajar en las tardes, especialmente a la hora del almuerzo. Estas medidas no fueron suficientes ya que en muchas ocasiones se tuvo que recurrir a utilizar los ingresos provenientes del "Pequeño Restaurant" para así poder cubrir los gastos y mantener en funcionamiento el restaurante "Las Galerías". Estos supuestos 'préstamos' que se hacían al restaurante "Las Galerías" eran imposibles de ser cancelados por éste, lo que originó serios conflictos entre los administradores de dichos restaurantes. Ante esta situación Don Luciano decidió tomar nuevas medidas en el restaurante "Las Galerías", éstas fueron:

- Bajar de categoría al restaurante "Las Galerías" con la finalidad de pagar menos impuestos y de reducir los gastos de mantenimiento y de servicios.
- Realizar cambios en el personal para reducir gastos.
- Reducir precios y márgenes de ganancia para captar mayor clientela.
- Incrementar gastos de publicidad.

Estas acciones sirvieron de atenuante a la situación económica de "Las Galerías" aunque no se obtuvieron ganancias; las que eran tan necesarias para pagar las

deudas contraídas por la adquisición de su residencia y por los gastos de refacción y equipamiento de su nuevo local en Miraflores. Las deudas se vencían e incrementaban mes a mes. La situación empeoró un tanto más por el accidente automovilístico sufrido por su esposa e hijo que representó un gasto adicional. Las preocupaciones deterioraron la salud de Don Luciano. Sus reservas en dólares sólo le permitirían cubrir sus deudas por unos 2 ó 3 meses más; alarmándole ello, no sabía qué hacer. Sabía él que algo tenía que hacer, ya casi lo había intentado todo.

# VIII

## Caso: Fusiones y Confusiones

El Sr. José Fernández era el presidente del Directorio y Gerente General de la empresa Alico S.A.; empresa que, luego de quince años de creación, daba trabajo a más de 150 empleados y se había convertido en una de las empresas más prestigiosas de nuestro país en el rubro de metalmecánica. Por circunstancias de la vida, su compadre y mejor amigo desde la juventud, el Sr. Julio Cabrera, era a la vez dueño de Retasa S.A., otra empresa del mismo rubro con más de 40 años de creación. El Sr. Cabrera, gracias a su gran visión como administrador de empresas, logró adquirir la empresa de unos accionistas chilenos, decepcionados de invertir en nuestro país, a fines del gobierno militar. Así Julio con mucho esfuerzo y trabajo logró convertirla en una empresa de gran prestigio y respeto en el ámbito nacional, que daba empleo a casi 200 trabajadores.

Si bien es cierto entre ellos existía una competencia en el mercado, ya que se dedicaban a la producción de las mismas líneas básicas de productos que eran tubos de acero para la conducción de agua y gases, perfiles para la confección de ángulos, esquineros y marcos para ventanas, y la producción de planchas de acero galvanizadas y laminadas; ambos se respetaban mucho en los negocios y jamás tomarían una actitud desleal entre sí.

Debido a que soportaban la época de crisis y recesión que atravesaba nuestro país desde mediados de 1990, ambos sabían que las ventas y los niveles de producción habían caído de una manera considerable y que el aumento de los costos internos era una preocupación que los agobiaba constantemente. Administrativamente, enfrentaban grandes desembolsos de dinero; por ejemplo, el equipo de cómputo que utilizaban era demasiado costoso, ya que tenían que pagar grandes sumas

mensuales a IBM del Perú por el alquiler y el mantenimiento del nuevo sistema AS 400; en Personal tenían que desembolsar fuertes sumas, aunque habían restringido los aumentos de remuneraciones durante todo el presente año; por último, debido al terrorismo necesitaron invertir en medidas de seguridad para la planta y oficinas, y contratar vigilantes armados durante las 24 horas del día.

Verdaderamente, el incremento de costos era la gran preocupación de ambos, hasta que una mañana en que leían el diario El Peruano, José se enteró de que el gobierno otorgaba ventajas tributarias a toda empresa que decidiera fusionarse. Así que inmediatamente se comunicó con Julio y le comentó la idea de formar una sola empresa más sólida, donde podrían disminuir gran parte de sus costos. José le sustentó: *"si nosotros nos fusionamos, además de las ventajas que nos otorga la ley, ya no tendríamos que gastar en doble contabilidad, doble sistema de cómputo, dobles medidas de seguridad, y así, gran parte de nuestros costos se verían reducidos. Del mismo modo, se podría escoger al personal mejor capacitado de ambas empresas y formar una sola donde cada miembro sea el mejor y esté, por lo tanto, bien remunerado. Y más aun, si el mercado local está tan restringido podríamos dedicarnos a la exportación"*. Esta alternativa le pareció muy interesante a Julio y quedaron en conversarla esa misma noche.

Luego de cenar juntos, la idea tomó cuerpo y entre las decisiones que tomaron acordaron iniciar todos los trámites legales que la fusión requería, y vender la planta de José situada en Comas para trasladarse a la planta de Julio, la cual tenía un terreno desocupado al costado de su empresa situada en la avenida Argentina. La empresa se llamaría Alico - Retasa S.A. y sería una empresa que se fusionaría sin disolver a las dos anteriores y que, por lo tanto, asumiría los activos y pasivos de ambas empresas. Convinieron ambos en ocupar la Gerencia General en forma colegiada durante un año, tiempo en el que esperaban se pudiera constituir una empresa en el exterior, la que se encargaría de realizar las importaciones y la distribución de los productos fuera del país. Así, Julio, cercano a los 50 años de edad, podría trasladarse al extranjero con su familia a dirigir esta nueva empresa; luego de dejar el mando de Alico - Retasa a José, quien con sus 38 años y su gran capacidad como ingeniero, aún tenía un gran futuro por delante.

Así transcurrieron tres meses luego de estar fusionados. Ambos ocupaban la Gerencia General y se dieron cuenta de que los problemas empezaban. La reacción general del personal de ambas empresas era claramente opuesta: los de Retasa que habían recibido en sus oficinas a los de Alico se sentían invadidos y la sensación de los que se habían trasladado era que habían sido absorbidos. Se vieron en la necesidad de prescindir de 90 operarios, pero en la decisión



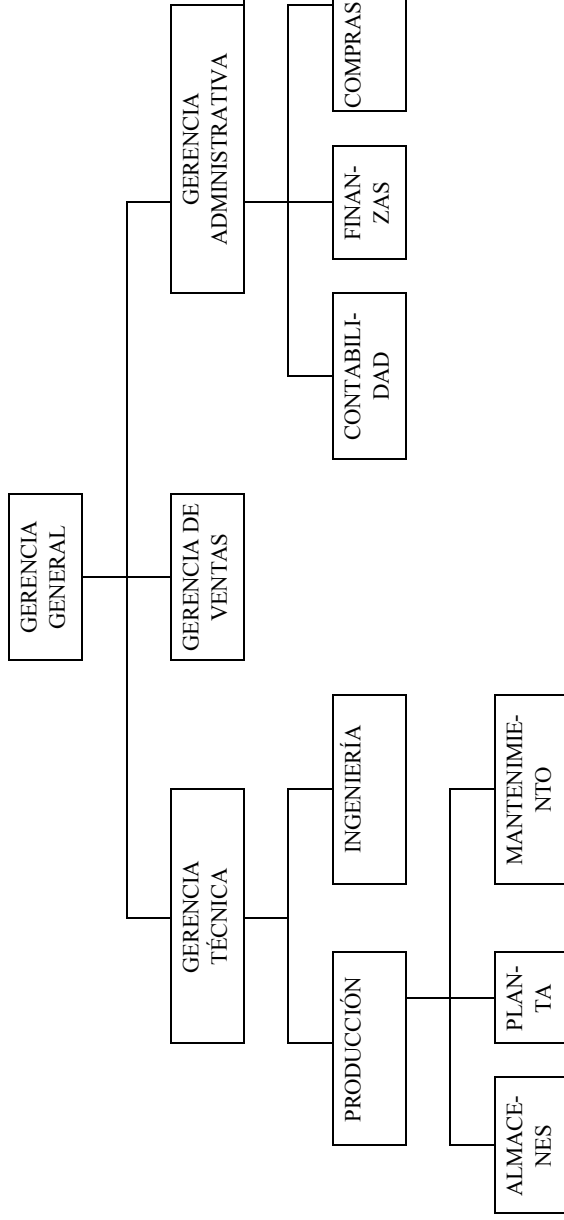
preponderaron los vínculos de amistad, sobre los técnicos. Al nivel del personal de mando medio y ejecutivo, no despidieron a nadie y se tuvo que formar siete nuevas gerencias (Anexo N° 2). Las disputas entre el personal eran cada vez más constantes debido a que ambos empleaban métodos distintos para realizar un mismo trabajo.

Los empleados de la exRetasa, cuando solicitaban un pedido a la Gerencia General, acudían lógicamente a Julio Cabrera y los empleados de la exAlico se dirigían a José Fernández, su antiguo gerente, quien no necesariamente tenía el mismo modo de pensar. Paralelamente a esto, se presentaron continuas quejas del personal administrativo femenino de la exRetasa, ya que mencionaban que sufrían frecuentes molestias del personal obrero de la otra empresa.

Transcurrido este tiempo, José había dejado de preocuparse por los costos, ya que ahora tenía en mente el futuro de la misma empresa. Recordaba que hacía unos días, al pasar por el comedor de empleados, escuchó la conversación de dos asistentes técnicos de la exRetasa, quienes mencionaban que para ellos no había existido fusión alguna, ya que sentían que su empresa seguía siendo Retasa S.A. y que lo único que les interesaba era demostrar que su antigua empresa era mejor, y que por el simple hecho de ser más antigua tenían más experiencia y que su forma de trabajo debía prevalecer. El escuchar dicha conversación lo preocupó mucho, ya que sabía que entre sus antiguos empleados algunos también tomaban la misma actitud; fue cuando se dio cuenta de que realizar una fusión física era fácil, pues finalmente era mover máquinas y escritorios, pero la fusión de mentalidades donde cada uno de los empleados olvidara a su exempresa y se pusiera la camiseta de la nueva era algo que iba a tomar tiempo.

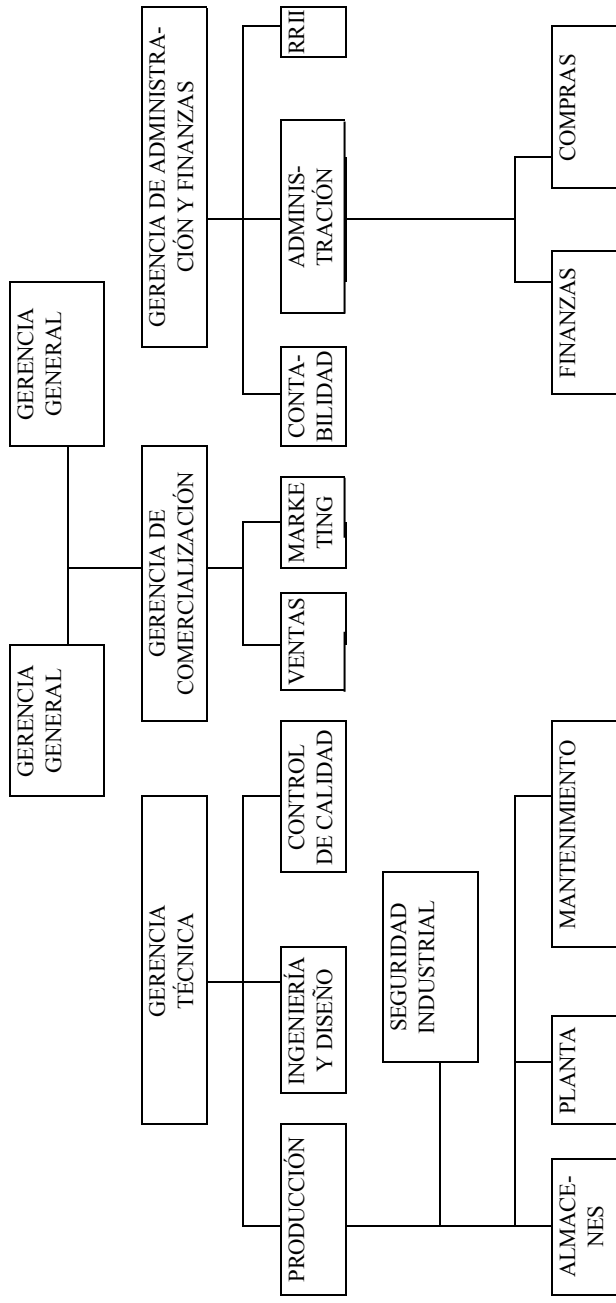
Tenía, por lo tanto, que encontrar una solución rápida puesto que también, aunque no deseaba que el personal lo notara, él y Julio habían discutido fuertemente algunas veces y llegó a pensar, algunas veces, que mejor hubiera sido no fusionarse. Verdaderamente José no sabía qué hacer.

Anexo No. 1  
**ORGANIGRAMA ALICO S.A(\*)**



(\*) El cronograma de Retasa S.A es muy similar al de Alico S.A.

Anexo No. 2  
ORGANIGRAMA ALICO-RETASA S.A.



# IX

## Caso: La Araña

La mina polimetálica La Araña está ubicada a 4200 m. sobre el nivel del mar en el distrito de Huachocolpa, departamento de Huancavelica; y se dedica a producir concentrados de plomo, plata y zinc, para ello cuenta con una planta concentradora ubicada en la misma zona.

La empresa fue fundada el 9 de marzo de 1942 por Eliseo Roca Salinas, Arturo Padilla Montero y Carlos Uribe Salgado, además de otros accionistas minoritarios. Inicialmente, la empresa estuvo dirigida por Carlos Uribe Salgado quien luego fue reemplazado por Alberto Estrada Roca, primo de Eliseo y contador de profesión quien durante casi 30 años administró la empresa (hasta 1986).

Durante la mayor parte de ese período, La Araña contó con plata de alta ley en sus dos vetas principales, después se dio la caída de los precios mundiales y se hizo evidente que ninguno de los accionistas tenía un conocimiento cabal de la minería, ni tampoco se había preparado la mina para hacer frente a las bajas cíclicas del mercado.

A comienzos del decenio de los ochenta, una época difícil, la compañía recurrió a la empresa minera vecina "La Esperanza" para pedir asesoramiento. En dos palabras, el resultado terminó con una participación en La Araña de cerca del 20%, desplazando así a los accionistas minoritarios.

En ese entonces cuatro hombres -Carlos, Eliseo, Arturo y Julio- controlaban cerca del 85% de la empresa y Eliseo Roca y Arturo Padilla tenían un control predominante con 56%. El gerente general, Alberto Estrada, tenía un 1%; mientras que el 14% restante se repartía entre los demás accionistas minoritarios.

Al final del segundo gobierno de Belaunde (1980-1985), La Araña estaba acumulando deudas del orden de los US\$2 millones. Ninguno de los socios deseaba hacer nuevos aportes de capital que, según los estudios hechos por Estrada, se necesitaban; de manera que buscaron a alguien ajeno al grupo para que aportara US\$ 300,000 de inmediato y organizara el financiamiento de otros US\$ 700,000. A cambio, cada uno de los accionistas de la empresa le cedería un tercio de sus acciones. Ese hombre resultó ser Jaime Granda Espinoza, un joven empresario, principal accionista de una importante financiera del país y socio (en otra empresa) de uno de los accionistas de La Araña.

La inclusión motivó la formación del grupo Granda-Arriola el cual logró tener desde un comienzo el 53% de las acciones de La Araña.

Cabe señalar que la presidencia del Directorio fue asumida por Jaime Granda mientras Julio Arriola, a quien por su avanzada edad se le llamaba Don Julio, nombró a su amigo, el Sr. Luis Barriga, como su representante en el Directorio. Posteriormente Jaime Granda y Julio Arriola compraron las acciones de Padilla, Roca, Uribe y las de otros pequeños accionistas con lo que lograron el 97% de las acciones de la empresa. Seguidamente contrataron a un excelente ingeniero de minas y administrador, el Sr. Juan Barrón I., para desempeñar el cargo de gerente general y de comercialización.

El Ing. Barrón, persona de gran capacidad y reconocida experiencia (con más de 30 años trabajando en el sector minero de los cuales aproximadamente 12 años se desempeñó en cargos similares), asumió la gerencia a partir de 1988; desde ese momento sometió a La Araña a un plan de expansión y de gasto controlado lo que en corto tiempo permitió sanear la situación económica de la empresa.

El 17 de enero de 1988, diez días luego de asumir el cargo, el Ing. Barrón se reunió en su oficina con los superintendentes de la mina y la planta, con los jefes de las áreas de contabilidad y compras, así como con los representantes del sindicato.

El Ing. Barrón explicó la situación desastrosa de la empresa que con un bajo nivel de producción llegó sólo a un volumen de 2500 TM/mes con costos de operación

muy altos (\$60/TM). Además señaló que esto debía cambiar si se quería seguir operando.

También mencionó la meta de producción de 6000 TM mensuales, nivel al que se debía llegar antes de diciembre, con costos de operación del orden de \$ 53/TM.

Luego de haber mencionado tareas específicas al personal y haber acordado una tregua con el sindicato, el Ing. Barrón concluyó la reunión.

El tiempo transcurrió y se empezaron a dar cambios y mejoras en la empresa.

El Ing. Barrón, persona incansable para el trabajo a pesar de sus 59 años de edad, en corto tiempo logró ganarse el respeto y la aceptación de todos sus subordinados para quienes él era un jefe fuera de serie.

Cabe señalar que el personal era prácticamente el mismo que laboró en la administración anterior; además del cuerpo de ingenieros, se contaba con un total de 280 obreros y 30 empleados (ver organigrama de la empresa).

La Araña no sólo tenía una economía saneada sino que además empezó a ser considerada una empresa digna de crédito. Esto era el resultado de la política asumida por el Ing. Barrón -pagar a los proveedores y otros acreedores en plazos acordados-.

El jueves 13 de diciembre de 1990 a las 9 am., como es usual el Ing. Barrón se encontraba en una reunión de directorio. En esta ocasión se estaban presentando los planes de trabajo para el próximo año.

El Ing. Barrón hizo uso de la palabra:

*-. . . Es de urgencia contar con un grupo diesel de 800 kw para cubrir la falta de energía eléctrica motivada por los continuos cortes de suministro que venimos padeciendo y de esta manera poder cumplir con las metas de producción fijadas. Además esto permitirá independizarnos de Electro Sur, empresa que aparte de prestar un mal servicio, cobra una tarifa muy alta por el mismo.*

Un representante del grupo Arriola pidió la palabra y dijo:

*-Eso no va poder ser, ya que Don Julio quiere que se le pague a Electro Sur antes de utilizar el dinero en otras cosas.*

*-Continuar conectados a Electro Sur sería un gran error. El mes pasado, por ejemplo, 10 días nos tuvieron sin corriente lo que afectó, como bien sabes, nuestra producción. Entonces, por qué darle prioridad al pago a esa empresa -replicó el Ing. Barrón-.*

*-Don Julio ha ordenado que se le pague de todas maneras y que . . .*

En la noche de ese día, el Ing. Barrón se encontraba en su casa conversando y comentando:

*"Los accionistas creen que La Araña es 'la gallina de los huevos de oro'. Ellos quieren reflotar sus otras empresas a costa de ella".*

A la semana siguiente, lunes, ocho y media de la mañana, como de costumbre el Ing. Barrón se encontraba en su oficina trabajando. De pronto tocaron a la puerta, era el señor Jorge Torres, superintendente de la planta, que había venido a Lima con un permiso especial por motivos de salud. Entonces, se dio la siguiente conversación:

*-Bueno ingeniero ahora ya me encuentro bastante mejor y en una semana más estaré subiendo a la mina. Es por eso que venía a conversar sobre las nuevas instrucciones. Quedó pendiente la cuestión del grupo y las mejoras de los campamentos.*

*-Al respecto Torres, todos los planes están cancelados.*

*-¿Cómo dijo ingeniero?*

*-Entre los acuerdos de directorio que se tomaron la semana pasada se decidió pagar a Electro Sur y la contratación de una compañía de seguridad. Esto implica un desembolso fuerte para la empresa e impedirá la ejecución de los planes previstos, entre ellos la compra del grupo.*

*-Que lástima escuchar eso ingeniero. No puedo creerlo. Para mi también es algo increíble por no decir otra cosa.*

*-Sabes Torres, estoy cansado de que no me dejen trabajar. Por un lado, los del grupo Arriola me presionan constantemente para utilizar los servicios de asesoría técnica de la empresa Atlas los que por demás, como tú bien sabes, son innecesarios; así como estar conectados a Electro Sur, una compañía que se caracteriza por proporcionar un suministro de energía eléctrica ineficiente y costoso. Todo por que el grupo Arriola es dueño de la firma asesora y tiene participación en la otra compañía.*

*Por su parte, el grupo Granda ha logrado que se contraten los servicios de seguridad de una empresa de la que ellos son dueños, sin siquiera solicitar otras propuestas. Figúrate que además tengo que comprarles camionetas, equipos de radio, armas, víveres y uniformes, entre otras cosas. El contratar a esta empresa significará un gran gasto para La Araña. No hay forma de hacerles entender el error que están cometiendo y que de continuar a este ritmo la empresa sucumbirá. La verdad es que no se puede trabajar así, es por eso que voy a presentar mi carta de renuncia.*

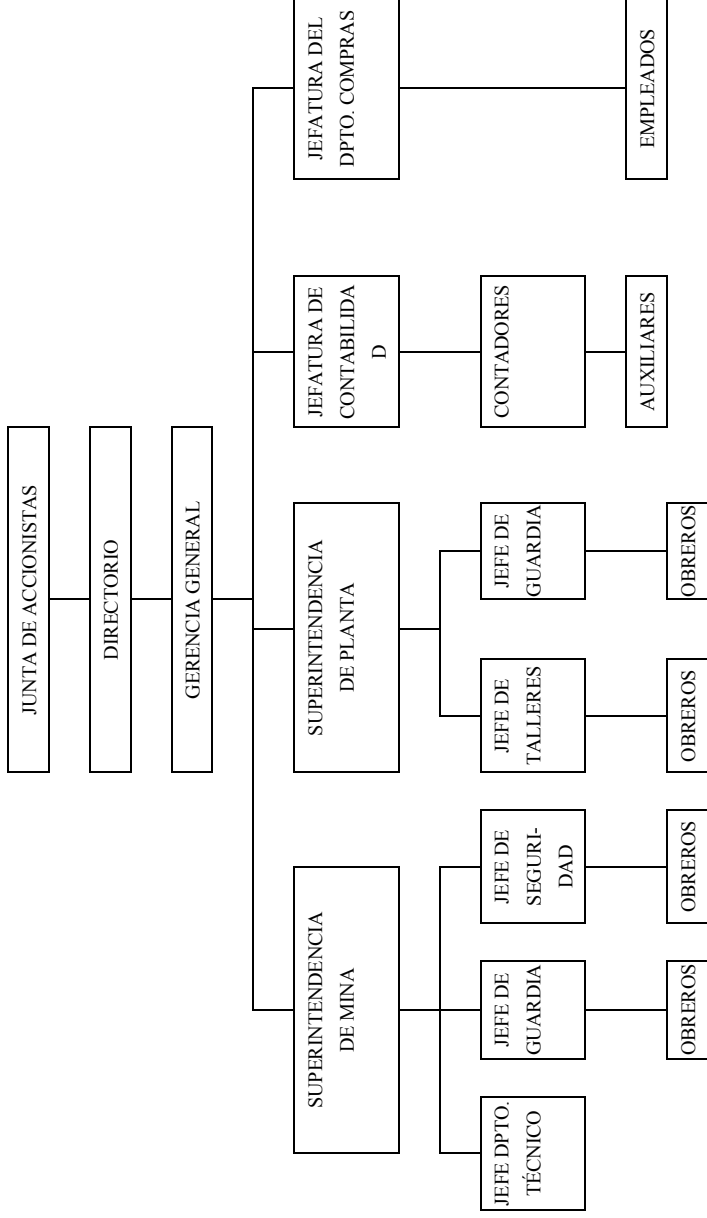
*Sabes Torres, mi prestigio vale mucho y no lo voy a malograr por errores de otros.*

Si usted fuera amigo personal del Ingeniero Barrón, ¿qué le recomendaría?



Anexo No. 1

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



# X

## Caso: La Peruanita S.A.

Como ha venido sucediendo en las últimas noches, el Ing. Bermúdez, la Contadora de la empresa, el Ing. Francisco Iriarte y el padre de este último se encontraban reunidos con la finalidad de poder revisar y aprobar unos estados financieros óptimos, así como una carpeta de solicitud de financiamiento para poder ser presentada al exterior y obtener la liquidez tan buscada en "La Peruanita S.A.". Al mismo tiempo los Iriarte se preguntaban como pudieron llegar a tener tal falta de liquidez y un monto de deuda tan alto que cancelar en el corto plazo.

La Peruanita S.A. se constituyó en octubre de 1989 por el gran interés y la experiencia que pusieron en ella el Ing. José Bermúdez, persona muy reconocida en el sector agrario sureño, y el señor Francisco Iriarte (padre). La empresa se dedicaría al acopio, procesamiento, envasado y comercialización de tomates hacia el mercado exterior.

Las principales acciones correspondían a los Srs. Iriarte y al Sr. Bermúdez (en tres partes iguales, que sumaban el 80% del total).

El proyecto era muy ambicioso por lo que solicitaron un préstamo a la Banca de Fomento para capital de trabajo y bienes de capital, el cual ascendía a \$400,000. Además, a través de otras líneas de financiamiento lograron obtener \$100,000 más.

En este capital encontraron una participación de terceros de casi el 80% del total de la inversión. En ese año iniciaron la construcción de la planta de

procesamiento de tomates en la zona sur; una planta en la que el Sr. Iriarte (padre) y el Sr. Bermúdez depositaron toda su dedicación, desde diseños de planos, pruebas de estructuras, distribución de planta, hasta los mínimos detalles requeridos en este tipo de plantas.

Al conformarse la empresa, según la participación de acciones, decidieron nombrar como Gerente General al Ing. Francisco Iriarte (hijo) quien, a pesar de su juventud, había desarrollado gran experiencia en agroindustria tanto académica como técnicamente en diversos países europeos, contaba además con el título de ingeniero agrónomo.

Asumió el cargo de presidente del Directorio el Ing. José Bermúdez, quien estaba presente en todas las actividades de la empresa. Asimismo consideró oportuna la participación de su joven hijo, el Sr. Alberto Bermúdez, egresado de una prestigiosa universidad del país con el título de economista para asumir el Departamento de Comercialización.

En esta primera fase el trabajo se desarrolló sobre la base de ingenio, iniciativa y mutua confianza entre los socios. No se llevaban controles estrictos de los gastos, existían desórdenes documentarios y falta de registros contables, y el entusiasmo puesto en el proyecto no permitía escatimar en gastos ni en mejores opciones. El Contador, en ese entonces, prefería no comprometerse con el ordenamiento y el control documentario, su tarea era muy operativa y casi administrativa (caja, pago de planillas, etc.).

A pesar de los contratiempos, nuevas experiencias, gastos no considerados, el trabajo arduo incluso hasta la madrugada y días feriados; se podía apreciar cómo la planta se convertía en una hermosa realidad; desde los ambientes de producción y administrativos, hasta los ambientes de descanso para los trabajadores.

Se iniciaron las pruebas de producción y se obtuvo un producto de excelente calidad; todo esto dependía del Sr. Bermúdez. El mercado también se encontraba asegurado. El Sr. Iriarte (hijo) que realizó sus estudios de Agronomía en Europa, a través de sus contactos, logró ubicar un excelente mercado en Italia. Los clientes italianos otorgaron la "estrella de la calidad" a los productos de "La Peruana S.A." con lo cual se logró asegurar el mercado italiano por cinco años. Esta "estrella de la calidad" permitiría a la empresa conectarse con otros mercados.

La empresa contaba con dos locales: la planta ubicada en el sur del país y las oficinas administrativas (comercialización, contabilidad y finanzas) ubicadas en Lima.

Formalmente, la planta inició su producción en setiembre de 1990 con un procesamiento de 8 TM. diarias de tomates, las cuales provenían de los diferentes centros de acopio, tanto del sur como del norte del país. Mantenían una política de educación al agricultor sobre las mejores condiciones de sembrío y manipuleo, y de esta manera obtener los tomates de mejor calidad.

El envasado de tomates requería de una excelente calidad, por lo que el proceso de control de calidad era continuo. En sus inicios la planta contaba con aproximadamente 300 trabajadores entre personal obrero y administrativo, existiendo una mayor cantidad de personal en el área de pelado.

La línea de producción era continua. El trabajo en su mayoría era manual y realizado por personal femenino. El personal masculino era sólo para el trabajo pesado como carga, desplazamiento y esterilizado.

La atención de los pedidos del extranjero requería de mucho capital de trabajo, el cual se financiaba con cartas de garantía. Sin embargo, en un primer momento, no pudieron empezar a amortizar sus deudas a largo plazo debido a que requerían seguir implementando la planta y pagar mejores precios por los tomates que el resto de plantas procesadoras.

El desorden documentario, la facilidad de realizar gastos y la mínima idea sobre lo que les costaba realmente la producción continuaban.

Al finalizar 1990, las exigencias para la presentación de los estados financieros tanto a las entidades del gobierno como a la Banca de Fomento que otorgaron los préstamos, hicieron ver la necesidad de ordenarse.

Así, decidieron contratar a una empresa consultora para que les solucionara sus problemas contables y, a su vez, les ayudara a mejorar la gestión de la empresa.

La consultora trabajó arduamente para ordenar la documentación contable, mas el tiempo se vencía y sólo se contaba con un ordenamiento inicial que no reflejaba toda la verdad acerca de la situación económica y financiera de la empresa.

Referente a la organización interna, la consultora logró detectar lo siguiente:

- La participación directa del Presidente del Directorio, Sr. José Bermúdez, en casi todas las decisiones de la empresa, llegó en algunos momentos a desconocer la autoridad del Gerente General; así, se presentaron situaciones en que los trabajadores recibieron órdenes contradictorias de dos jefes.
- El Gerente General centralizó su labor en los aspectos de producción, de manera que se convirtió en el solucionador de los problemas de producción. Sus viajes a Lima eran para coordinaciones simples.
- El Departamento de Comercialización en Lima fue asumido primero por Alberto Bermúdez; la falta de experiencia de éste en el área de Comercio Exterior, determinó que se designara a Humberto Luna como el responsable de esta área. Luna contaba con una amplia experiencia en este campo. Luego, Alberto Bermúdez fue nombrado Gerente de Administración y Finanzas y recibió el encargo de resolver los problemas financieros que la empresa empezaba a afrontar.
- El Sr. José Bermúdez guardaba cierto celo de las decisiones que tomaba el Gerente General, ya que creía que le faltaba más experiencia para desenvolverse mejor en el cargo; además, el Sr. Bermúdez contaba con amplia experiencia en producción, lo cual lo colocaba en una mejor posición frente al Sr. Iriarte (padre) quien defendió la posición de su hijo y trataba de demostrar que al hijo del Sr. Bermúdez "el puesto le quedaba muy grande".
- La situación de conflicto direccional se resaltaba más en las reuniones de trabajo, en las que ambos padres trataban de ponderar las buenas gestiones de sus hijos, criticando las acciones del hijo del otro.
- Las tareas de planta eran cada vez más complejas. Se trabajaba en dos turnos, se requería un constante servicio de mantenimiento, un mejor manejo de costos de producción y sobre todo un estricto control de calidad. Las principales tareas de la planta las realizaba la Ing. Lidia Serna; profesional de gran experiencia en plantas industriales que contaba con la confianza del Directorio, ella participó en el proyecto desde sus inicios. La Srta. Serna había logrado solucionar muchos de los problemas técnicos como por ejemplo el de la especialización en cada proceso, problemas de falta de energía, agua, etc.

- La producción se inició sólo con el envasado en frasco, donde se obtenía un 60% de desperdicio de la materia prima. Posteriormente se implementaron las producciones de enlatado y secado.
- En las actividades administrativas existía gran informalidad: parte de los obreros no eran registrados en planillas, en la mayoría de casos los obreros no llegaban a trabajar más de dos meses pues preferían renunciar debido a la agotadora rutina que no guardaba relación con los pagos que recibían; no existía un buen control de materias primas y de productos terminados, lo que ocasionó casos de pérdidas de lotes de insumos y de productos terminados.
- Los altos ejecutivos en las entrevistas sostenidas opinaron lo siguiente:

El Ing. Iriarte (hijo) manifestó necesitar ayuda para convencer al Ing. José Bermúdez de que se abstuviera de intervenir en las actividades operativas de la empresa. Iriarte además recalcó: *"El Ing. Bermúdez es una excelente persona y con gran experiencia, pero sus funciones no deben ser operativas, no puede estar dedicándose a evaluar costos y a desarrollar balances de materiales, a tal punto que entorpece mi gestión. Y ni hablar de Alberto Bermúdez, a pesar de ser un buen amigo no puedo cerrar los ojos a la realidad; su gestión financiera nos puede llevar a la quiebra."*

De otro lado, el Ing. José Bermúdez definía al Ing. Iriarte (hijo) como una persona con poca formalidad para cumplir con sus funciones, su trabajo era desordenado, lleno de ímpetu que en ocasiones lo llevaba a tomar muy malas decisiones. *"Francisco -decía- es una persona que por solucionar cualquier pedido de los clientes puede cambiar un proceso productivo en plena marcha ( un batch ) de envases de vidrio a envases en lata, sin respetar la programación de la Jefa de Planta y sin considerar los costos que esto significa"*.

- Los socios inyectaron más capital de trabajo a la empresa y aportaron activos como terrenos para la ampliación, camiones de transporte, grupo electrógeno, etc.

En febrero de 1991, un terrible mal atacó al Perú: el Cólera, que puso en riesgo la vida de los peruanos, y en una situación muy difícil al sector agroindustrial y pesquero.

El mercado internacional puso en duda la calidad de los productos agroindustriales peruanos, entre ellos los tomates. Las empresas que producen productos agroindustriales se vieron obligadas a cerrar, entrar en mantenimiento y tratar de conseguir la confianza del exterior.

Pero sucedió algo imprevisto en "La Peruanita S.A."; su principal cliente envió una misión especial para evaluar las condiciones de calidad que presentaban los productos; y en una exhaustiva revisión avaló nuevamente la calidad de los productos, por lo que la producción no se vio interrumpida. Luego "La Peruanita S.A." consiguió también la confianza de otros clientes europeos; y de una producción diaria de 8 TM, pasó a procesar 30 TM diarias.

El área de producción logró estos nuevos niveles de procesamiento mediante la ampliación de los turnos de trabajo, contratación de personal y la subcontratación de servicios en la operación de pelado.

En el mes de junio de 1991, la consultora instaló sistemas computarizados para contabilidad, personal y producción; se aplicaron nuevos procedimientos administrativos. Además se expuso ante la Alta Dirección las funciones que ella debía cumplir y las funciones del cargo de Gerente General. A pesar de ello los problemas administrativos continuaron.

Los nuevos controles establecidos permitieron descubrir malos manejos en caja, la que dependía del Contador; así también la pérdida de lotes de productos terminados; y la falta de balance de la materia prima (lo que ingresaba en materia prima no era igual a lo que se obtenía en producto terminado y en desecho). Se calcularon los costos de producción y se constató que se estaba produciendo a pérdida debido no solamente a la falta de controles en la producción sino también a los altos costos financieros.

Alberto Bermúdez, además, no cumplía a cabalidad con sus funciones en el área administrativa financiera, no lograba conseguir la confianza de los acreedores y los prestamistas, y se observó que prestaba una mayor atención a sus negocios personales en una empresa de transportes.

Cuando Francisco Iriarte (hijo), asumió finalmente su verdadero puesto de Gerente General, se encontró con una serie de problemas. Decidió gerenciar desde Lima, contratar a un nuevo Gerente Administrativo Financiero y asumir directamente el refinanciamiento de la deuda con los bancos. Creó el puesto de

Superintendente de Planta y colocó en esa posición a la Ing. Serna y contrató a un nuevo contador que reordenaría la información contable.

Terminados los plazos de gracia de las deudas a largo plazo y requiriendo cada vez más capital de trabajo, la empresa se encontraba con una cuenta por pagar a los bancos que ascendía a \$800,000.

En el país se vivían momentos de gran incertidumbre económica: falta de liquidez en el sistema financiero, la banca de fomento en receso, el dólar en condiciones no favorables para los exportadores, mala imagen financiera en el exterior y alta peligrosidad en los sistemas de seguridad.

Los principales clientes de "La Peruanita S.A." ofrecieron buscar alternativas de financiamiento en el exterior. Asimismo los socios evaluaban la posibilidad de aumentar el capital, pero dudaban de la rentabilidad de la empresa en un lapso no menor de dos años en que podrían obtener el retorno de su inversión.

En junio de 1992 su producción normal era de 30 TM. de tomates diarios y la calidad del producto podía peligrar debido al descuido que se observaba entonces en la planta. Hasta esta fecha la empresa no había logrado hallar el reemplazante para la Ing. Serna.

En esta situación, la idea de la recesión del Directorio empezaba a surgir entre los accionistas.





38265

65(076.5)

C2

Biblioteca UP